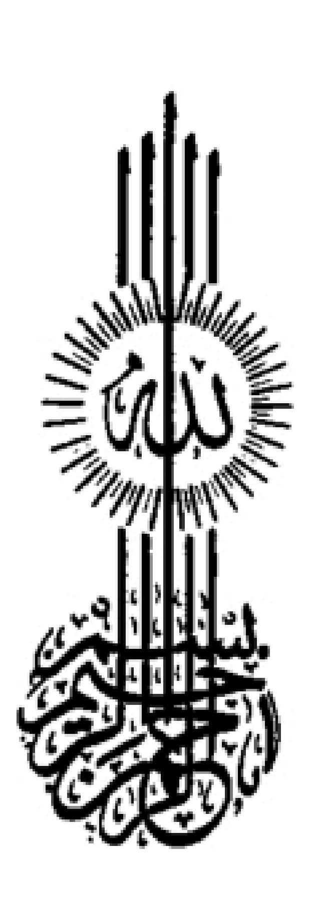


إدارة منشآت

النشاط البدني والرياضة

كتاب مرجعي

تحرير

Thomas H. Sawyer

ترجمة

د. ملفي بن مبارك الكليب الدوسري

المستشار في وزارة التعليم

أستاذ الإدارة الرياضية وسلوك ممارسة النشاط البدني المساعد

قسم الإدارة الرياضية والترويحية – كلية علوم الرياضة والنشاط البدني – جامعة الملك سعود



ص.ب ٦٨٩٥٣ - الرياض ١١٥٣٧ المملكة العربية السعودية

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

سوير، توماس هـ.

إدارة منشآت النشاط البدني والرياضة / توماس هـ. سوير؛ ملفي بن مبارك الكليب الدوسري - الرياض، ١٤٣٧هـ.

٣٩٦ ص؛ ٢١سم × ٢٨ سم

ردمك: ٤ - ٥٢٤ - ٥٠٧ - ٦٠٣ - ٩٧٨

١- المؤسسات الرياضية - تنظيم وإدارة ٢- الرياضة - تنظيم وإدارة أ. الدوسري، ملفي بن مبارك الكليب (مترجم) ب. العنوان

ديوي ٧٩٦,٠٦ ١٤٣٧/٩٨٥٧

رقم الإيداع: ١٤٣٧/٩٨٥٧

ردمك: ٤ - ٥٢٤ - ٥٠٧ - ٦٠٣ - ٩٧٨

هذه ترجمة عربية محكمة صادرة عن مركز الترجمة بالجامعة لكتاب:

Facility Management for Physical Activity and Sport
Edited By: Thomas H. Sawyer
© Sagamore Publishing, L. L. C., 2009.

وقد وافق المجلس العلمي على نشرها في اجتماعه السادس عشر للعام الدراسي ١٤٣٦/ ١٤٣٧هـ، المعقود بتاريخ ١١/ ٧/ ١٤٣٧هـ، الموافق ١٨/ ٤/ ٢٠١٦م.



مقدمة المترجم

مع النمو المتزايد والملحوظ والسريع للرياضة في المملكة العربية السعودية في الآونة الأخيرة على المستوى النظري والتطبيقي، والذي صاحبه في الوقت نفسه تزايد كبير في بناء منشآت رياضية على مستوى النوع والكم، كما أن هذا التزايد المتسارع لهذه المنشآت سيؤدى حتمًا إلى ارتفاع الحاجة المستقبلية لعدد العاملين من أجل إدارة هذه المنشآت التي تعنى بالنشاط البدني والرياضة؛ لذا فإن أهمية الإلمام الشامل والمتخصص والاحترافي لإدارة هذه المنشآت، أصبح ضرورة ملحة لدى من سيعملون في المجال الرياضي والنشاط البدني من الأكاديميين والإداريين والطلبة سواء على مستوى البكالوريوس أو الدراسات العليا.

وتعتبر إدارة المنشآت في النشاط البدني والرياضة بشكل احترافي من خلال الاستخدام الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية والمالية، ضرورة حتمية للارتقاء بالرياضة والنشاط البدني في المملكة العربية السعودية خاصة والبلاد العربية عامة ؛ لذلك سعى الكاتب إلى ترجمة هذا الكتاب الذي تناول موضوعا من الموضوعات التي لها تأثير كبير في المجال الرياضي، ألا وهو موضوع إدارة المنشآت في النشاط البدني والرياضة ليكون في متناول جميع المهتمين والعاملين من الأكاديميين، والباحثين، والمدربين، واللاعبين، والحكام، والإداريين، والطلبة المتخصصين في هذا المجال.

وتبرز قيمة هذا الكتاب في أنه من الكتب القيمة والحديثة في الجوانب العلمية، والتي تغطي معظم ما يخص الجوانب الرئيسة والمهمة في إدارة المنشآت المخصصة للنشاط البدني والرياضة، حيث يشتمل على المبادئ الأساسية لكل المعارف والمهارات التي يحتاجها المتخصصون في المنشآت الرياضية سواء الطلبة أو الباحثين أو المهتمين في المجال الرياضي في قطاعيه الحكومي والخاص. كما يعد هذا الكتاب ذو قيمة مهمة وإضافة جيدة للمكتبة العربية. فعلى الرغم من وجود كتب وإن كانت قليلة فالموجود منها لا يركز بشكل كبير على المنشآت الرياضية وإدارتها بشكل مباشر إلا أن هذا الكتاب سيكون من الروافد والمراجع القيمة للمطلعين والمهتمين حيث سيفتح جسور

معرفة في إدارة المنشآت الرياضية بطريقة منهجية ومهنية وصورة احترافية. ومع التوسع الملحوظ والاهتمام الكبير نحو الثورة المعرفية للإدارة الرياضية فكرًا وممارسةً، فإن برامج الإدارة الرياضية للبكالوريوس والدراسات العليا سواء بالمملكة العربية السعودية او بالخليج أو المستوى العربي تحتاج لمثل هذا المرجع لكونه شاملًا ومبسطًا لأغلب المحتويات التي تحتاجها المقررات التي تعنى بالمنشآت الرياضية. كما يقدم هذا الكتاب بمفهومه الشامل في إدارة المنشآت إضافة نوعية للقطاعات التنموية الأخرى ومنشآتها.

ويتكون هذا الكتاب من أربعة عشر جزءًا. وقد جاء الفصل الأول مستعرضًا مفاهيم التنظيم والإدارة والقيادة للمنشآت في المجال الرياضي. وتطرق الفصل الثاني إلى أهمية الدور التي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين التنظيمات الرياضية من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية للمنشآت الرياضية. كما تناول الفصل الثالث عملية التخطيط في المنشآت والمؤسسات الرياضية والترويحية والنشاط البدني من حيث المفهوم، واحتياجات التخطيط وأنواعه، والمراحل التي يجب اتباعها في وضع الإستراتيجيات والخطط. في حين تضمن الفصل الرابع القوانين والإجراءات واللوائح التي يجب العمل بها في إدارة المنشآت الرياضية والنشاط البدني. بينما ركز الفصل الخامس على التعرف واكتساب الخبرات لمراحل وضع البرامج والأنشطة الرياضية والترويحية والمدى الزمني لتنفيذها في حدود الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة في المنشآت وفي ضوء البيانات والإحصاءات الموجودة. كما سلط الفصل السادس الضوء على مرحلة إدارة الموارد المالية و تنظيمها من حيث إعداد الميزانية على المدى القصير والمدى الطويل، والرقابة المالية على الموارد والمصروفات في المنشآت الرياضية. واهتم الفصل السابع بالتركيز على الفهم التام لمصادر الدخل والتمويل المالي للمنشآت الرياضية والتي تعتبر مصدرا مهما لتنمية الموارد لهذه المنشآت والتي تمكنها من تنفيذ خططها والارتقاء بما تقدمه من خدمات وبرامج وأنشطة. وركز الفصل الثامن على عمليات البيع بالتجزئة وذلك من خلال بيع التذاكر والبضائع الرياضية في المناسبات والتظاهرات الرياضية ومن خلال كذلك الخدمات التي يمكن تقديمها إلى الجمهور (مواقف السيارات، والمطاعم، محلات، وبيع السلع...). أما الفصل التاسع فقد استعرض طريقة جذب الزبائن والمحافظة عليهم وذلك بتشخيص نوع الزبائن (كالجماهير والمحبين) ومدى انتمائهم وولائهم لحضور المناسبات في المنشآت الرياضية، في حين تناول الفصل العاشر أهمية التسويق للأنشطة والبطولات والمناسبات التي تقام بالمنشآت الرياضية من خلال الدعاية، والعروض، والإعلان، والمبيعات، والرعاية، وحقوق البث التلفزيوني. وقد عرج الفصل الحادي عشر على مفهوم العلاقات العامة من خلال الوسائل المستخدمة للاتصال بين الرئيس والمرؤوسين والعلاقات العامة التي تربط المنشآت والمؤسسات الرياضية بجمهورها الداخلي والخارجي، كما اشتمل الفصل الثاني عشر على المخاطر المحتملة التي يمكن أن تحدث أثناء إدارة المنشآت من خلال

القيام بالواجبات والمسئولية القانونية للمخالف، وتطوير خطة للتغلب على هذه المخاطر من استخدام إستراتيجية خطوات التغلب على المخاطر. أما الفصل الثالث عشر فقد تناول موضوع المتطوعين في إدارة المنشآت من حيث مفهوم تأهيل الأشخاص لجمع التبرعات والصفات المطلوبة التي يجب أن تتوفر في المتطوع، والأعمال المنوطة بالمتطوع، ودور المتطوع في نجاح إدارة هذه المناسبات. وأخيرًا اختتم الكتاب بالفصل الرابع عشر متناولًا إدارة المناسبات الرياضية من حيث الزمان والمكان، وطبيعة المناسبة، والمشاركين فيها، فضلًا عن استعراض هذا الفصل للتصنيفات أثناء إدارة هذه المناسبات الخاصة الرياضية.

ومن الجدير بالذكر، أنه تم مراعاة الأمانة العلمية في النقل والترجمة في كل ما ورد في الكتاب الأصلي، وبالتالي فإنه قد تم ترجمة مصطلح الكحول في ثنايا هذا الكتاب المترجم كما ورد نصه في الكتاب الأصلي، ولا يعني ذلك موافقة أو قناعة المترجم أو الناشر بعملية بيع الكحول أو تعاطيها في المنشآت أو الفعاليات الرياضية، حيث يتنافى ذلك مع الأنظمة الأساسية للحكم في المملكة العربية السعودية القائمة والمستمدة من القرآن الكريم، والسنة النبوية، والتي تُحرِّم وتُجرِّم تعاطي الكحول أو بيعها في المملكة العربية السعودية.

ويأمل المترجم أن يقدم هـذا الكتاب الإضافة العلمية والمعرفية المنشودة ويسهم فـي إثراء المكتبات في المملكة العربية السعودية، والدول العربية فيما يخص مجال الرياضة والنشاط البدني بشكل عام والإدارة الرياضية بشكل خاص.

والله ولي التوفيق،،،

المترجم

الإهداء

أهدي هذا الكتاب لكل المهنيين الذين يعملون
بشكل يومي مع العملاء في المنشآت التي تعمل في مجال الصحة واللياقة البدنية
والنشاط البدني والترويح والرياضة حول العالم.

المقدمة

أصبحت الرياضة في عصر التوسع غير المسبوق أكثر أهمية وانتشارًا في المجتمع الأمريكي. وحيث تتواصل الرياضة في نموها، ينبغي وجود منشآت تدعم الفعاليات الرياضية. وحيث يتنامى عدد المنشآت، ينبغي وجود عدد من الأشخاص الذين يديرون المنشآت الرياضية المختلفة في حرم الكلية والجامعة ومنشآت الجمعيات العامة الكبيرة الموجودة في كل عاصمة كبيرة على مستوى العالم.

يضع هذا القطاع العالمي مطالب استثنائية على العاملين فيه ويتطلب على نحو متزايد تعليمًا متخصصًا وتتضمن متطلبات الوظيفة في قطاع الرياضة العديد من المهارات الملائمة للبيئة الرياضية وعلى وجه التحديد التعقيد المتزايد والمجالات المتعددة التي يمثلها. يوفر هذا الكتاب للطلاب والممارسين معلومات كافية حول موضوعات متنوعة لمعرفة أين يتم البدء بدون مساعدة؟ ومتى يكون من الحكمة البحث عن مساعدة احترافية؟

منذ أوائل السبعينيات، نشأ نوع جديد من المتخصصين – مدير منشآت الجمعية العامة. يتلقى مدراء منشآت الجمعية العامة التدريب نفسه الذي يتلقاه مدراء الرياضة. عمومًا، إن هذين المحترفين يحصلان على شهادات في الإدارة الرياضية مع تخصصات فرعية في إدارة الأعمال. أصبحت الإدارة الرياضية حقلًا دراسيًّا قانونيًّا على مدى العشرين سنة الماضية على مستوى التعليم العالي، وتعدّ الإدارة الرياضية مجالًا واسعًا يشتمل على حقول مثل اللياقة البدنية والنشاط البدني والترويح والرياضة.

إن الاهتمام الرئيسي للإدارة الرياضية ولطلبتها وممارسيها ينصب على الحاجة المستمرة لمجموعة متنوعة من الكتب الدراسية وللمصادر ذات العلاقة في هذا الحقل الدراسي المتنامي. وحيث إن بعض الكتب تتصف بالعمومية فإن البعض الآخر أكثر تركيزًا. كما تعد إدارة منشآت النشاط البدني والرياضة مجموعة شاملة من المفاهيم والموضوعات العملية المنشورة لطالب الإدارة الرياضية ومدير المنشأة المستقبلية والممارسين.

الجمهور

يختار عدد متزايد من الطلاب – من جذور اجتماعية مختلفة – الإدارة الرياضية كمسار دراسي على المستوى الجامعي وعلى مستوى الدراسات العليا. ويهدف هذا الكتاب إلى تلبية احتياجات هذا الجمهور المتغير والمتزايد بسرعة على الصعيد الوطني. زيادة على ذلك، روعي في هذا الكتاب مناسبة مواده لمسارات الدراسات العليا. سيحصل الطلاب الذي يستخدمون هذا الكتاب على فهم أساسي للمحاسبة المالية والمحاسبة الإدارية والتمويل والتسويق والإدارة ونظم المعلومات الإدارية. كما سيكون هذا الكتاب مصدرًا قيمًا للممارسين.

الخصائص

المحتوى

يحتوي هذا الكتاب على ١٤ فصلًا. تم تصميم الفصول للتركيز على إدارة منشآت الصحة واللياقة البدنية والنشاط البدني والترويح. يمكن أن تتوافر هذه المنشآت في المدارس والكليات وفي بيئات الرياضة الاحترافية والترويح العام والصحة واللياقة البدنية وغير ذلك. وتشمل الفصول:

الفصل الأول: التنظيم والإدارة والقيادة في إدارة المنشآت.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثالث: عملية التخطيط.

الفصل الرابع: إنشاء نظام السياسات والإجراءات.

الفصل الخامس: عملية البرمجة والجدولة.

الفصل السادس: عملية الإدارة المالية.

الفصل السابع: فهم مصادر الدخل وتمويل المنشآت.

الفصل الثامن: عمليات بيع التجزئة: الامتيازات والترويج ومبيعات التذاكر.

الفصل التاسع: جذب الزبون والمحافظة عليه.

الفصل العاشر: التسويق: الإعلانات وعمليات الترويج والبيع الشخصي والرعاية.

الفصل الحادي عشر: العلاقات العامة.

الفصل الثاني عشر: إدارة المخاطر في المنشآت والفعاليات.

الفصل الثالث عشر: المتطوعون: الجنود في جمع الأموال وإدارة الفعاليات.

الفصل الرابع عشر: إدارة الفعاليات الخاصة.

دليل المدرس

سيكون هنالك دليل للمدرس، ويشتمل على: فصل أهداف التعلم، وفصل الملخص، وتمارين الاختبار الذاتي، والمراجع الإضافية، وقراءات مقترحة.

***شرائح* PowerPoint**

سيكون هنالك شرائح لكل فصل إذ تكون غير ملونة وبدون رسومات حتى يتمكن المدرس من إضافة الخلفية والرسومات التي يراها مناسبة.

الشكر والتقدير

أتقدم بالشكر والتقدير لأعضاء لجنة التحرير في المجلس الوطني للمنشآت والأجهزة على توليهم المسؤولية الأولية في تحديد محتوى الكتاب وفصوله واختيار مؤلفي الفصول. وفي حين أن بعضهم عمل كاتبًا أو محررًا لفصول محددة في الكتاب، فإن الجميع عملوا مراجعين لمسودات فصول محددة. يشمل أعضاء لجنة التحرير:

توماس هـ. سوير، رئيس التحرير،١٩٩٩ – ٢٠٠٨ (الطبعات ٩ و١٠ و١١).

جامعة ولاية إنديانا ، ١٩٩٥ – ١٩٩٧.

الدكتور بيرني جولدفاين Dr. Bernie Goldfine، جامعة كينيساو الحكوميةKennesaw State University، ١٩٩٩ – ٢٠٠١.

الدكتور: مايكل ج. هايبس، جامعة ولاية إنديانا، ٢٠٠١ – ٢٠٠٣، ٢٠٠٨ – ٢٠٠٩، ٢٠٠٩ – ٢٠١١.

الدكتورة: جوليا آن هايبس، جامعة ولاية إنديانا، ٢٠٠٧ – ٢٠٠٨.

الدكتور: رتشارد لارو، جامعة نيو إنجلاند University of New England، ١٩٩٤ – ١٩٩٦.

ندين بالشكر لعدد من المصادر الرسمية لسماحها لنا بإعادة إنتاج المواد المستخدمة في هذا الكتاب:

شركات الهندسة المعمارية المختارة على تزودينا بالصور والرسوم التخطيطية وغيرها من المواد.

وتقدير خاص للمحترفين الذي عملوا مؤلفين أو محررين للفصول، وهم: كميبرلي بودي، وجوليا آن هايبس، ومايكل هايبس، وجون ميلر، وجراي رشنج، إذ عمل هؤلاء الأشخاص بكل جد لتقديم مادة كل فصل بطريقة مفيدة.

ما كان هذا الكتاب ليصدر بدون المساعدة الكبيرة من بعض الأشخاص المهمين: جوليا آن هايبس، التي كانت مسؤولة عن معلومات المؤلفين؛ وميغان "موفين" سوير على خبرتها بالرسم والتصوير الفوتغرافي، وشركة ساجامور للنشر على نصحائها ومشاوراتها وصبرها وتشجعيها الذي لا يقدر بثمن خلال الطبعة النهائية للمخطوطة.

المؤلفون

توماس هـ. سوير

رئيس التحرير

مؤلف مشارك

توماس هـ. سوير: دكتور في التربية وزميل الأكاديمية الوطنية للعلوم، وأستاذ في التربية البدنية، وأستاذ للإدارة الرياضية والترويحية، قضى ٤٠ عامًا في التعليم العالي. بدأ عمله معلمًا في التربية الصحية والبدنية وعمل مديً للأنشطة الرياضية الترويحية، ورئيس قسم ومديرًا رياضيًّا مشاركًا، ومديرًا برنامج التعليم في السجون، ومديرًا تنفيذيًّا لمراكز التربية الإقليمية، وعميدًا مؤقتًا للتعليم المستمر، وهو يعمل الآن أستاذًا في تدريس نظرية الإدارة الرياضية لطلاب المرحلة الجامعية ومرحلة الدراسات العليا.

كتب ما يزيد عن ١٧٥ مقالة لمجلات مهنية بارزة وقدم أكثر من ٢٠٥ عروض على المستوى الوطني والإقليمي والدولي وكتب ١٠ كتب مهنية و٢٠ فصلًا في كتب أخرى. عمل رئيسًا للاتحاد الأمريكي للصحة والتربية البدنية والترويح والتعبير الحركي AHPERD (إنديانا)، ونائب رئيس منطقة الغرب الأوسط، ورئيس جمعية AAALF، وعمل رئيسًا للعديد من اللجان الوطنية ولجان المقاطعات وعمل محررًا لمجلة الاتحاد الأمريكي للصحة والتربية البدنية والترويح والتعبير الحركي في ولاية إنديانا، وعمل رئيسًا لمجالس التحرير والسياسة في لمجلة التربية البدنية والترويح والتعبير الحركي، وهو يعمل عضوًا في مجلس المحافظين للاتحاد الأمريكي للصحة والتربية البدنية والترويح والتعبير الحركي، ورئيس تحرير للمجلة البحثية ICHPER.SD، ونائب الرئيس لها في منطقة أمريكا الشمالية (التي تضم الولايات المتحدة وكندا). وهو يعمل حاليًّا عضوًا في الاتحاد الأمريكي للصحة والتربية البدنية والترويح والتعبير الحركي والجمعية الوطنية للرياضة والتربية البدنية وجمعية التربية البدنية والترويح وجمعية أمريكا الشمالية للإدارة الرياضية والجمعية الوطنية للترويح والمتنزهات وجمعية القانون في مجال الرياضة والترويح.

تلقى الدكتور سوير العديد من الجوائز على قيادته وخدماته التي قدمها للصليب الأحمر الأمريكي وجمعية الشباب والجمعية الوطنية للكحول والمخدرات ومجلس المنشآت والأجهزة والاتحاد الأمريكي للصحة والتربية البدنية والترويح والتعبير الحركي (ولاية إنديانا) والجمعية الأمريكية لأنماط الحياة الفعالة واللياقة البدنية والاتحاد الأمريكي للصحة وجمعية التربية البدنية وجمعية الترويح والتعبير الحركي وجامعة ولاية إنديانا، كما تلقى جائزة Caleb Mills للتدريس المتميز وجائزة الخدمات المتميزة من جامعة ولاية إنديانا وجائزة هاورد ريتشاردسون للمعلم المتميز وجائزة من مدرسة الصحة والأداء البشري في جامعة ولاية إنديانا. أخيرًا، قامت الجمعية الوطنية للرياضة والتربية البدنية والاتحاد الأمريكي للصحة والتربية البدنية والترويح والتعبير الحركي (ولاية إنديانا) بتقديمه خبيرًا متميزًا في الإدارة الرياضية.

مايكل جي. هايبس

مدير تحرير

مؤلف مشارك

يعمل الدكتور هايبس أستاذًا مشاركًا في الإدارة الرياضية لجامعة مورهيد الحكومية في مورهيد، كنتاكي، إذ يدرس مسارات دراسية لطلاب الجامعة وطلاب الدراسات العليا. عمل رئيسًا لمجلس المنشآت والأجهزة ونائب رئيس لمركز إنديانا للتربية الرياضية ومساعد رئيس التحرير لمجلة الاتحاد الأمريكي للصحة والتربية البدنية والترويح والتعبير الحركي (ولاية إنديانا) ومساعد رئيس التحرير لمجلة النواحي القانونية في الرياضة ومديرًا للتعليم العالي في ولاية إنديانا ورئيسًا لمجلس تحرير مجلة التربية البدنية والترويح والتعبير الحركي ومندوب إدارة جمعية النشاط البدني والترويح وعضوًا في جمعية النشاط البدني والترويح وغيرها من المناصب القيادية في المنظمات المهنية. قدم الكثير من المقالات على المستوى المحلي والوطني والإقليمي. حصل الدكتور هايبس على شهادة البكالوريوس في العلوم ودرجة الماجستير في الآداب في التربية البدنية من جامعة الأبلاش الحكومية Appalachian State University ودكتوراه في الآداب من جامعة ولاية تينيسي الوسطى Middle Tennessee State University.

كيمبرلي ج. بودي

تعمل كيمبرلي ج.بودي أستاذًا مشاركًا ومنسق مسار الإدارة الرياضية في قسم الإدارة الرياضية والترويح في جامعة ولاية إنديانا. حصلت على شهادة الدكتوراه في التربية من جامعة آركنساس University of Arkansas وعلى

شهادة البكالوريوس في علم الحركة من جامعة إلينوي University of Illinois. عندما كانت تعمل في جامعة ولاية إنديانا قامت بتدريس مواد لطلبة البكالوريوس وطلبة الدراسات العليا في النظرية الإدارية والممارسة الإدارية والقيادة التنظيمية والأخلاق وتطوير الحوكمة والسياسة والبحوث والتقييم والقانون الرياضي. قدمت الدكتورة بودي ما يزيد عن ٢٠ عرضًا في الولاية المتحدة وخارجها.

جوليا آن هيبس

تعمل الدكتورة جوليا أستاذًا مشاركًا في قسم الصحة والتربية البدنية والعلوم الرياضية Health, Physical Education and Sport Sciences (إتش بي إي إس إس – HPESS) في جامعة مورهيد الحكومية، في كنتاكي حيث تقوم بتدريس مواد في مرحلتي البكالوريوس والدراسات العليا في الإدارة الرياضية. عملت الدكتورة جوليا مديرة للمعلومات الرياضية ومساعدًا إداريًّا في المنشآت الرياضية وللعمليات أثناء المباراة ووضع الميزانيات. تعمل الدكتورة جوليا منسقًا للتدريب التطبيقي للطلاب البكالوريس ومنسقًا للتكنولوجيا في قسم الصحة والتربية البدنية والعلوم الرياضية. قدمت عروضًا على المستوى المحلي والإقليمي والوطني والدولي. حصلت على شهادة البكالوريوس في العلوم من جامعة ولاية تينيسي الوسطى وحصلت على درجة الماجستير في العلوم الرياضية من الأكاديمية الأمريكية للرياضة وحصلت على شهادة الدكتوراه في المناهج والتعليم من جامعة ولاية إنديانا. حاليًّا، تعمل الدكتورة جوليا رئيسًا للجمعية الأمريكية للنشاط البدني والترويحي.

جون ج. ميلر

يعمل الدكتور جون ميلر حاليًّا أستاذًا مشاركًا في قسم الصحة والتمارين والعلوم الرياضية في جامعة تكساس للتكنولوجيا، ويقوم بتدريس مواد في مرحلة الدراسات العليا في تصميم وإدارة المنشآت الرياضية والجوانب القانونية للرياضة والقيادة الرياضية، وكذلك الإدارة الرياضية لطلاب البكالوريوس. عمل عضوًا فعالًا في مجلس المنشآت والأجهزة ولجنة العلاقات العامة في الجمعية الوطنية للرياضة والتربية البدنية ومجلس الإدارة الرياضية، وتم انتخابه رئيسًا وطنيًّا لمجلس السلامة وإدارة المخاطر للاتحاد الأمريكي للصحة والتربية البدنية والترويح والتعبير الحركي. وهو عضو في المجلس التنفيذي لجمعية القانون في مجال الرياضة والترويح. كتب مجموعة بحوث في المسائل القانونية في الرياضة وإدارة المخاطر وممارسات السلامة في الترويح والرياضة.

جاري رشنج، جامعة مينيسوتا، مانكاتو

يعمل جاري رشنج رئيسًا لقسم الأداء البشري في جامعة مينيسوتا، مانكاتو، ويقوم بتدريس مواد لمرحلتي البكالوريوس والدراسات العليا في القانون الرياضي، وقام بتدريس مادة تصميم/ إدارة المنشآت ومبادئ الإدارة الرياضية والقيادة/ الإدارة الرياضية، وهو عضو في الاتحاد الأمريكي للصحة والتربية البدنية والترويح والتعبير الحركي واتحاد مينيسوتا للصحة والتربية البدنية والترويح والتعبير الحركي وجمعية القانون في مجال الرياضة والترويح منذ سنة ١٩٩٥. كما درس الدكتور رشنج في المدارس الثانوية لمدة ثماني سنوات وعلى مستوى الكليات والجامعات درس ٢٨ سنة. عمل مديرًا رياضيًّا ومديرًا في المدارس الثانوية (٨ سنوات) وفي الجامعات (١٣ سنة).

المحتويات

الفصل الأول

التنظيم والإدارة والقيادة في إدارة المنشآت

توماس هـ. سوير

جامعة ولاية إنديانا

تعد **الإدارة** أمرًا بالغ الأهمية للحفاظ على التشغيل السهل والفعال لأي منظمة، وتعد المنشأة المدارة بشكل جيد واحدة من أفضل أدوات العلاقات العامة وعلاقات المستهلك في هيكل المنظمة. يجب أن يشترك مدير منشأة المنظمة في العديد من المهام والتي تشمل - دون حصر - القيادة والتسهيل وقبول الفعالية ومراقبة الوصول ومراقبة الجماهير/ الحشود والأمن وعمليات الطوارئ وصيانة المنشأة والسياسات والإجراءات التنظيمية والموارد البشرية.

ما هي المنظمة؟

تتشكل المنظمة عندما يتفاعل شخصان أو أكثر لتحقيق هدف عام، وهذا يشمل الأسرة والنادي والشركات الصغيرة والكبيرة والمنظمات العامة والخاصة والمنظمات الربحية وغير الربحية وشركات التصنيع ومنظمات الخدمات والمؤسسات الاستشارية والفرق الرياضية الاحترافية والمنظمات العالمية والشركات متعددة الجنسيات. تملك كل منظمة بيئة تنظيمية تتألف من عوامل أو عناصر خارجية وداخلية تؤثر على الطريقة التي تعمل بها. تشمل هذه العوامل أو العناصر البيئة العامة وبيئة العمل والبيئة الداخلية.

تشمل **البيئة العامة** عوامل خارجية مثل العوامل القانونية أو السياسية والدولية والتكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر على كل المنظمات.

وتشمل **بيئة العمل** عوامل خارجية أخرى مثل الزبائن والمنافسين والمزودين الذين يتفاعلون بشكل مباشر مع المنظمة في سعيها للعمل.

وتشمل **البيئة الداخلية** العوامل الداخلية مثل الهيكل التنظيمي وطاقم الموظفين والسياسات ...إلخ، والتي تقع تحت السيطرة المباشرة للمنظمة.

ما هو السلوك التنظيمي؟

عرَّفت دافت Daft (٢٠٠١، ٢٠٠٧) السلوك التنظيمي بأنه دراسة الأفراد والمجموعات الصغيرة داخل المنظمة وخصائص البيئة التي يعمل فيها الأشخاص، إنه منظور مصغر للمنظمة. وتستقى الكثير من المفاهيم المستخدمة في بحوث السلوك التنظيمي من علم النفس الاجتماعي. يهتم الباحثون في السلوك التنظيمي بالقضايا القائمة على أساس فردي مثل الرضا الوظيفي وأسلوب القيادة وبناء الفريق والتحفيز. يجب أن يفهم طلاب الإدارة الرياضية بأن الاتجاه السائد للعمل التجريبي في مجالنا يهتم بمواضيع السلوك التنظيمي - مستوى الرضا الوظيفي وصفات القيادة وحوافز مدراء الرياضة (سلاك Slack، ١٩٩٧).

ما هي النظرية التنظيمية؟

النظرية التنظيمية هي دراسة تصميم وهيكل المنظمات. يسعى العلماء في هذا الحقل إلى تحديد الأنماط وعمليات الانتظام في المنظمات. إنهم يحاولون فهم أسباب الأنماط وعمليات الانتظام ونتائجها. إن دراسة النظرية التنظيمية تساعد المدراء في تحدياتهم اليومية التي يواجهونها في إدارة المنظمة، إنها منظور مصغر للمنظمة. إن النظريات المختلفة تُستقى على نحو كبير من علم الاجتماع (دافت، ٢٠٠١، ٢٠٠٧). زيادة على ذلك، تساعد النظرية التنظيمية مدراء الرياضة من خلال تقديم فهم أفضل للطريقة التي يتم من خلالها بناء وتصميم المنظمات الرياضية وكيفية عملها والسبب وراء فعالية بعضها أكثر من البعض الآخر. إن هذه المعرفة تساعد مدراء الرياضة على تحليل وتشخيص المشاكل التي يواجهونها بشكل أكثر فاعلية وتمكنهم من إيجاد حلول مناسبة (دافت، ٢٠٠١ , ٢٠٠٧؛ سلاك، ١٩٩٧).

ما هي الثقافة التنظيمية؟

إنَّ أفضل تعريف للثقافة التنظيمية هو أنها فلسفات وقيم ومعتقدات وأنماط سلوكية مشتركة تشكل هوية المؤسسة الأساسية. عندما يبدأ الناس بالاتصال بالمؤسسات، فهم يصبحون على اطلاع جيد على القواعد والممارسات الرسمية للمؤسسة وقواعد اللباس وتاريخ زملاء العمل وقوانين السلوك غير الرسمية والعادات المتبعة ونظام المكافآت والترقيات والمهمات وأنظمة الأجور واللغة الاصطلاحية والنكات التي لا يفهمها إلا العاملون في المنظمة. تعد هذه العناصر جزءًا من مظاهر الثقافة التنظيمية.

يُظهر القادة والمدراء من خلال أفعالهم علامات تدل على الشيء الذي يقدرونه، وبصرف النظر عما هو مكتوب في بيانات قيم المنظمات، فإن تصرفات القادة والمدراء هي التي تمثل الرسالة الواضحة. مع ذلك، عندما يرى الموظفون قائدًا رئيسيًّا يخالف القيم المكتوبة فإنه يتم تقويض تطور الثقافة.

الحوكمة = تصميم المنظمة وسلطتها وقوتها

إن الحوكمة هو مزيج من الثقافة التنظيمية أو التصميم والسلطة ومركز القوة. يوجد في كل منظمة شكل محدد من الحوكمة. يكون نظام الحوكمة – على الرغم من تفرده في كل منظمة – مسؤولًا عن تطوير السياسات وإجراءات التنفيذ.

يتعين وجود المنظمات – والتي هي مجموعات من الأفراد يربطهم هدف مشترك ومجموعة من علاقات مسؤولية السلطة – أينما كان هنالك مجموعات من الناس يعملون معًا مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف مشتركة. إن إحدى وظائف الإدارة هي تنظيم وتنسيق كل موارد المنظمة في عملية فاعلة وهادفة.

إن مصطلح "تنظيم" يشير إلى وظيفة الإدارة في تحديد مصادر ونشاطات ضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية وتوحيد المصادر في هيكل رسمي وتحديد المسؤوليات لتحقيق أهداف الأفراد القادرين ومنحهم السلطة المطلوبة لتنفيذ واجباتهم.

يمكن أن يكون التنظيم (أ) تطوير الهيكل الرسمي لاستخدام الموارد المالية والبدنية والمادية والبشرية في المنظمة أو (ب) تصنيف الأنشطة المختلفة وتعيين المدراء للإشراف على كل مجموعة، أو (ج) إنشاء روابط بين الوظائف والمهن والمهام والموظفين، أو (د) إعادة تقسيم المهام ليتم إنجازها في الأقسام المختلفة وتفويض السلطة لإكمال الواجبات.

الهيكل التنظيمي

إن جميع المنظمات لديها هيكل تنظيمي رسمي موصوف في رسم بياني للهيكل التنظيمي. يوضح هذا الرسم البياني نواحي التنظيم الرئيسية بما في ذلك تقسيم الأعمال أو التخصيص والتسلسل الوظيفي ووحدة القيادة ومستويات الإدارة والبيروقراطية. ويمثل الرسم البياني طريقة التخطيط التي وضعتها الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة. مع ذلك، فإن الرسم البياني للهيكل التنظيمي الرسمي غالبًا يصف عن بعد فقط العلاقات المهمة الموجودة. في كثير من الأحيان، يكون التسلسل الهرمي للتنظيم غير الرسمي غير متوافق تمامًا مع الرسم البياني للهيكل التنظيمي الرسمي، وفي مثل هذه الحالات، يتحمل التنظيم غير الرسمي حملًا أكبر لأنه يصف الطريقة التي يتم إنجاز الأشياء من خلالها.

قسم العمل والتخصصية

إن هدف أي منظمة هو تحقيق بعض الأهداف التي لا يستطيع الأفراد تحقيقها بأنفسهم (موسلي وآخرون Mosley and Others، ٢٠٠٥؛ رودينز Rodenz، ٢٠٠٦؛ ووليامز Williams، ٢٠٠٧)، ويشكل الانسجام مفتاح التحقيق الناجح للأهداف، ويقصد بمفهوم "الانسجام" أن يعمل شخصين أو أكثر معًا بطريقة متعاونة ومنسقة، ليستطيعان تحقيق نتائج أكبر من تلك التي كانا ليحققاها إذا عملا بطريقة مستقلة عن بعضهما البعض.

إن حجر الزاوية لتنظيم أي نظام للحوكمة هو قسم العمل. إن قسم العمل يعنى بتقسيم المهام إلى أجزاء وتخصيص تلك الأجزاء لمجموعة من الأفراد بحيث يتم تنفيذه بطريقة أفضل بدلًا من محاولة كل شخص تنفيذ كامل العمل بشكل فردي. مع ذلك، ومن أجل نجاح قسم العمل، يجب أن يكون هنالك تخصصية. إن مفهوم التخصصية يعني أن يكون الموظفون والمدراء الذي ينفذون الأنشطة هم أفضل الأشخاص المؤهلين لتنفيذ ذلك العمل بمهارة عالية.

التسلسل الوظيفي

يصف الرسم البياني للهيكل التنظيمي علاقات مسؤولية السلطة في المنظمة الرياضية التي تربط الرؤساء والمرؤوسين معًا من خلال تنظيم كامل. إن هذا الوصف يمثل التسلسل الوظيفي. يبدأ التسلسل الوظيفي من الرئيس التنفيذي نزولًا إلى أدنى عامل في المنظمة، ويفشل التسلسل الوظيفي إذا لم يكن هنالك وحدة قيادة، ونقصد بوحدة القيادة أن يكون كل موظف في المنظمة مسؤولًا أمام رئيس مباشر واحد فقط، ليسهل التواصل وتحديد المسؤولية.

أنواع التنظيمات

إن أي عملية فهم للتصميم التنظيمي تتطلب شرحًا عن أكثر أنواع التنظيمات شيوعًا. وهنالك نوعان شائعان: نظام التنظيم الرأسي والتنظيم الاستشاري.

يشير **التنظيم الرأسي** إلى تلك الأقسام من المنظمة التي تنفذ الأنشطة المرتبطة على نحو وثيق برسالتها أو غايتها. ويعد التنظيم العسكري مثالًا جيدًا على هذا النوع، إذ يتكون نظام التدرج الوظيفي من الوحدات القتالية - المشاة، وسلاح المدفعية، والمستشفى الجراحي العسكري المتنقل، ...إلخ.

أما **التنظيم الاستشاري،** فهو هيكل تنظيمي يتم فيه إضافة مناصب موظفين لخدمة الأقسام التنفيذية ومساعدتها على تحقيق أهداف المنظمة بطريقة أكثر فاعلية. على سبيل المثال، في العادة تعد الصيانة وظيفة طاقم

الموظفين في منشأة تصنيع المواد الرياضية، إذ لا يكون عمل المنظمة تقديم خدمات الصيانة. مع ذلك، في الأماكن الرياضية (أي، الساحات أو الملاعب)، تكون صيانة المنشأة أمرًا بالغ الأهمية بالنسبة للمتفرجين، إنه يعد نشاطًا تنفيذيًا. تجدر الإشارة إلى أن الأنشطة التنفيذية تعد السبب الجوهري لوجود المنظمة، والتي لا تقوم المنظمة بدونها.

ما هي الإدارة؟

تعني الإدارة عملية تخطيط وتنظيم وقيادة ومراقبة نشاطات الموظفين والموارد المالية والبدنية الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية. وتتضمن الوظائف الإدارية – بصرف النظر عن نوع القطاع أو المستوى التنظيمي أو الوظيفة التنظيمية – أربع وظائف على الأقل يتوجب تنفيذها من قبل أي مدير. هذه الوظائف الأربع هي: تخطيط وتنظيم وقيادة ومراقبة الأنشطة التنظيمية.

وقد عرف عدد من علماء الإدارة (موسلي وبيتري وميجنسون Mosley, Pietri, & Megginson، ١٩٩٦؛ رودينز، ٢٠٠٦؛ ووليامز، ٢٠٠٧) هذه الوظائف الأربع كما يلي:

- **التخطيط**: وظيفة إدارية تتعلق باختيار رسالة وأهداف المنظمة وتحديد مسار العمل المطلوب لتحقيقها.
- **التنظيم**: وظيفة إدارية تتعلق بتحديد الموارد والأنشطة المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة وجمعها في تركيبة رسمية وتحديد المسؤوليات المتعلقة بها وتفويض السلطة لغايات تنفيذ الواجبات.
- **القيادة** (تسمى أحيانًا "التوجيه"): وظيفة إدارية تتعلق بالتأثير على الموظفين لتحقيق الأهداف وتتضمن صفات وأساليب وقوة القائد وكذلك نشاطات القيادة المتعلقة بالتواصل والتحفيز والانضباط.
- **المراقبة**: وظيفة إدارية تتعلق بابتكار طرق لضمان التحقيق الفعلي للأداء المخطط له.

الإدارة: لماذا تحتاجها المنظمات؟

هنالك ثلاثة أسباب رئيسية وراء ضرورة وجود الإدارة في المنظمات: وضع الأهداف، والحفاظ على التوازن بين أصحاب المصلحة، وتحقيق الفعالية، والكفاءة. إن المهمة الأولية للإدارة هي وضع أهداف للمنظمة، إذ تصبح الأهداف الطاقة التنظيمية المحركة. وعند وضع الأهداف، تسعى الموارد البشرية والمالية والبدنية المنظمة: إلى تحقيقها. عمومًا، تضع الإدارة الأهداف العامة لتلك المجالات مثل الربحية أو حصة السوق أو النمو أو تطوير منتج جديد، ويتم تحديد الأهداف ذات المستوى المنخفض عمومًا من خلال كل الموظفين.

عند العمل لتحقيق الأهداف، ينبغي للمدراء المحافظة على التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة المتضاربة. إن مصطلح أصحاب المصلحة يعني كل الأشخاص الذين يهمهم نجاح المنظمة: الموظفين والمالكين

والزبائن والسلطات الحكومية والدائنين. يجب على الإدارة تحقيق التوازن بين مصالح العديد من الجماعات المختلفة: قادة المجتمع والدائنين والزبائن والموظفين والاحتياجات والمطالب الحكومية وأصحاب المصلحة العامين (جماعات المستهلكين وحماة البيئة ودعاة الحقوق المدنية) والمزودين والمؤسسات التجارية وقادة الاتحادات.

زيادة على ذلك، تنفذ الإدارة وظيفة القوامة بالنيابة عن المالكين الذين يسعون لتحقيق مردود استثمار مرضٍ. يمكن أن يكون مردود الاستثمار أرباحًا (كما في التجارة) أو خدمة (كما في الحكومات المحلية أو الفدرالية). أخيرًا، يجب أن تراعي الإدارة أيضًا مصالح موظفيها الذي يطمحون إلى أجر جيد وظروف عمل مريحة وآمنة ومعاملة نزيهة وعادلة وأكبر أمان وظيفي ممكن ومزيد من العطل. إن آخر أسباب وجود الإدارة هو تحقيق الفعالية والكفاءة، ويتعلق مفهوم الفعالية بقدرة الإدارة على وضع وتحقيق أهداف مناسبة.

إن الوجه الآخر لأداء الإدارة هو الكفاءة، إذ تعني الكفاءة قدرة الإدارة على جعل الأشياء تحدث بتحقيق أكبر نسبة من المخرجات بالتناسب مع المدخلات. في حال إدارة محل بيع تجزئة للمنتجات الرياضية، ينبغي أن يشمل هذا مصادر مثل الموظفين والطعام والوقت. وتطبيقًا لذلك يعد مدير المحل الذي يحقق نفس كمية المبيعات المباعة في محل آخر - في حين يملك فقط ١٥٪ من تكاليف جدول الرواتب والجرد - أكثر كفاءة في استخدام المصادر.

القيادة

يرى كل من أتيلا الهون Attila the Hun، ونابليون Napoleon، ومارشال Marshall، وأيزنهاور Eisenhower، وباتون Patton، وروميل Rommel، أن كل جندي في الجيش - في ظل الظروف المناسبة - يملك فرصة أن يكون جنرالًا وأن يقود الجيش في حال غياب الجنرال. سواء آمنت بتلك الفكرة أم لا، فإن الحقيقة الواضحة تقول إن القادة "الطبيعيين" لا يظهرون بالصدفة وأن لا أحد يملك الحق الإلهي بالقيادة والحكم.

أنت في الواقع لديك عصا مارشال في حقيبة الظهر خاصتك. إن الخطوة الأولى نحو قيادة الآخرين هو إدراك قدرتك القيادية. والخطوة الثانية هي بأن تكون قادرًا على تدبر أمر نفسك قبل محاولة تدبر أمر الآخرين. والخطوة الثالثة - كما أشار بينيس Bennis (١٩٨٩) هي التعبير عن الذات. إن مفتاح التعبير عن الذات هو فهم الشخص لنفسه وللعالم ومفتاح الفهم هو التعلم من حياة الشخص وتجاربه الشخصية.

أقام بينيس أكثر كتبه مبيعًا "أن تصبح قائدًا" (١٩٩٤) على افتراض أن القادة هم أشخاص قادرون على التعبير عن أنفسهم بشكل كامل، ونقتبس قوله: "هم يعرفون من يكونون ويعرفون نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم وكيف يستغلون نقاط قوتهم ويعوضون نقاط ضعفهم؟ "، زيادة على ذلك: "هم يعرفون الشيء الذي يريدونه ويعرفون السبب وراء هذا ويعرفون كيف يوصلون الشيء الذي يريدونه للآخرين؟ لأجل الحصول على تعاونهم ودعمهم" (بينيس Bennis، ١٩٩٤، صفحة ٣٧).

استند نجاح نورمان لير على أربع خطوات بسيطة جدًا ولكنها معقدة: (١) أن يكون المرء معبرًا عن نفسه، (٢) الاستماع للصوت الداخلي، و(٣) التعلم من المستشار الصحيح و(٤) التحليق نحو الرؤية القيادية (بينيس، ١٩٩٤). قام الكثير من الأشخاص بتعريف القيادة ولا يزال الكثير يعمل على تعريفها مرة أخرى، ولغايات هذا الفصل، يتم تعريف القيادة بكونها مجموعة من الصفات تسبب في جعل الناس تابعين لصاحبها. وتتطلب القيادة فريقين على الأقل: القائد والتابع. تجادل العديد من الخبراء حول الشيء الذي يجعل مجموعة ما تتبع شخصًا معينًا وليس شخصًا آخر، لكن يبدو أن قرار اتباع قائد ما يندرج تحت بعض الصفات العامة (انظر الجدول رقم ١ , ١).

إن القادة يملكون القدرة على إلهام الناس بأن يمضوا وراء ما يرون أنهم قادرون على فعله وبجعل مسألة تحقيق هدف كان يعد غير قابل للتحقيق في وقت سابق من قبل مجموعة ما أمرًا ممكنًا. يقود القادة أتباعهم من خلال (١) إثارة ثقتهم و(٢) التصرف باتساق و(٣) تحفيزهم بالكلمات والأفعال.

ويمكن اختصار القيادة بالاستعداد لقبول المسؤولية والقدرة على تطوير ثلاث مهارات يمكن اكتسابها بالممارسة هي: السعي للحصول على تعاون الآخرين، والإصغاء الجيد، وتقديم حاجات الآخرين على حاجاتك الشخصية. عندما تجمع هذه المهارات بشكل مناسب، عندها يبدأ الناس بالتوجه إليك عندما يكونون بحاجة إلى توجيه.

الجدول رقم (١ , ١). عشر خصائص للقائد الحقيقي.

الخصائص العشر للقائد الحقيقي هي كما يلي:	
• أن يكون متحمسًا	• أن يكون متعاونًا
• أن يكون مرحًا	• أن يتميز بالإيثار وغير أناني
• أن يكون صادقًا	• أن يكون جريئًا وشجاعًا
• أن يكون واسع الحيلة	• أن يكون مساندًا
• أن يكون مقنعًا	• أن يكون حازمًا

المسؤولية والمساءلة

تبدأ القيادة عند وجود الاستعداد لقبول المسؤولية، إذ لا يمكن أن تكون قائدًا لو كنت خائفًا من المسؤولية والمساءلة. يظهر مفهوم المساءلة عند وجود المسؤولية، إذا كنت لا تستطيع الإجابة بنعم عن السؤال التالي، فإنك تكون غير مستعد لأن تصبح قائدًا: هل تتمتع بالثقة الكافية لقبول المسؤولية عن الفشل؟

واحدة من الحقائق المتعلقة بتقديم حاجات الآخرين على حاجاتك الخاصة هي أن لا تلقي باللوم على أشخاص آخرين. إذا كنت من نوع الأشخاص الذين يبحثون عن عذر بدلًا من البحث عن السبب، فإنك ستواجه

صعوبات كبيرة للحصول على ثقة الآخرين. إن عدم وجود الثقة يجعل السعي للحصول على تعاونهم أمرًا صعبًا للغاية والذي بدوره يصعب عليك مسألة القيادة حتى لو كنت تحمل لقب قائد.

من ناحية أخرى، يحصل القائد على معظم الجوائز والمكافآت عندما تسير الأمور على نحو جيد. مهما كان عمل أتباعك صعبًا ومهمًّا فكن متواضعًا ومهمًّا حاول كسب ثقة فريقك الكاملة، فإن اسمك هو الذي سيتذكره الناس وهذه هي الفائدة العظيمة من كونك قائدًا. هل تستطيع التعامل مع الشهرة الناتجة عن النجاح؟

العناصر الأساسية للقيادة

يظهر القادة فـي كل حجم، وفـي كل شكل، وفـي كل نزعة. لكنهم يشتركون ببعض العناصر التالية (بينيس، ١٩٩٤):

- الرؤية المرشدة.
- العاطفة.
- النزاهة (أي، معرفة الذات والصراحة والنضج).
- الثقة (أي، الثبات والانسجام والموثوقية والنزاهة).
- الفضول.
- الجرأة والإقدام.

الصفات القيادية الرئيسية

لكي تصبح قائدًا، يجب عليك أن تكون قادرًا على انتزاع التعاون والاستماع إلى حاجات الآخرين وتقديم حاجات الآخرين على حاجاتك الخاصة بتناسق كبير. بعد أن تقرر بأنك تستطيع وتريد تحمل المسؤولية، فإن القيادة تتطلب بأن تكون قادرًا على تنفيذ ثلاثة أشياء بشكل متميز (انظر أيضًا الجدول رقم ٢ , ١).

- انتزاع تعاون الآخرين: يجب أن تكون قادرًا على جعل الآخرين يتبنون رؤيتك للمستقبل والطريق الصحيح لتحقيق ذلك.
- الإصغاء الجيد: يجب أن تكون قادرًا على جمع أنواع كثيرة من المعلومات من الآخرين لتتولى القيادة؛ إن عمل هذا يتطلب منك شحذ مهارات الاستماع لديك، يقول القول المأثور "*استمع واسمع* قبل أن تتكلم"، فالإصغاء غاية في الأهمية عند التعامل مع الآخرين.

- تقديم حاجات الآخرين على حاجاتك الشخصية: تتطلب القيادة منك أن تكون مستعدًا للتضحية من أجل النفع الأكبر.

الجدول رقم (٢, ١). عشر طرق لإتقان مهارات القيادة.

• التحضير	• الوفاء بالمواعيد
• التطوع	• البقاء على اتصال
• العقل المتفتح	• الإصغاء
• إلقاء الخطابات	• التعاون
• تطوير ضبط النفس	• عمل الأشياء للآخرين

خصائص القادة الذين يواجهون التغير

هنالك عشر خصائص لمواجهة التغير وإيجاد منظمات تعلم (بينيس، ١٩٩٤):

- القادة يتدبرون أمر الطموحات الكبيرة.
- القادة يتقبلون الأخطاء.
- القادة يشجعون الحديث التأملي.
- القادة يشجعون الرأي المخالف.
- يملك القادة عامل نوبل (التفاؤل والإيمان والأمل).
- يفهم القادة تأثير بقماليون في الإدارة (إذا كنت تتوقع أشياءً عظيمة، فإن زملاءك سيقدمونها لك – استرخِ ولا تتوتر وكن واقعيا بشأن التوقعات).
- يملك القادة عامل غرتزكي (لمسة محددة).
- يرى القادة ما سيحدث على المدى البعيد.
- يفهم القادة تماثل أصحاب المصلحة.
- يصنع القادة تحالفات وشراكات إستراتيجية.

بناء أدوات القيادة

قال جون ف. كنيدي ذات مرة "إن القيادة والتعلم أمران لازمان لبعضهما البعض". تعد المعرفة بشأن الوظيفة والموظفين ونفسك أمرًا ضروريًا للقائد ولقدرته القيادية.

هنالك عـدد من صفات القيادة التي ينبغي تطويرها من قبل القائد. يناقش الجزء المتبقي من هذا القسم تلك الصفات:

- تعلم أن تستغل الشيء الذي لديك. يعد الذكاء أمرًا ضروريًّا في القيادة لأن تركيب المعلومات يكون ضروريًّا في الغالب لخلق الرؤية.
- استجب للمواقف بمرونة. إن جمع المعلومات وتعديل الاستجابة لموقف معين يتطلب ذكاءً. بدلًا من الاستجابة بطريقة غير محسوبة، فإن الشخص الذكي يستجيب بمرونة اعتمادًا على الظروف والحاجات.
- استغل الظروف الطارئة. لا يتوجب عليك فقط أن تكون ذكيًّا بدرجة كافية للتكيف مع المعلومات الجديدة بطريقة مرنة، لكن يتوجب عليك أيضًا أن تكون جريئًا باستغلال الفرص عند ظهورها.
- اصنع معنى للرسائل الغامضة أو المتناقضة. يستمع القائد الجيد لكل المعلومات وبعد ذلك يبدأ بتصنيفها. اعمل على اختبار الرسائل المتناقضة من خلال طلب معلومات أكثر لأجل العثور على الحقيقة.
- صنف أهمية العناصر المختلفة.
- اعمل على إيجاد المتشابهات في المواقف المختلفة ظاهريًّا إن إحدى الخصائص الطبيعية للذكاء هي موهبة استخدام التشابهات الجزئية. إن الذكاء المناظر في القادة هو القدرة على إبراز التجارب السابقة – مهما كان الرابط ضعيفًا – لإيجاد التشابه الذي يمكن استخدامه لحل المشكلة.
- أظهر الاختلافات بين المواقف المتشابهة ظاهريًّا. يمكنك إيجاد الاختلافات بين المواقف بنفس الطريقة التي تستطيع فيها إيجاد التشابهات، والقائد الجيد يتعلم بأن يميز عندما لا تكون س مثل ص ويؤكد على الاختلافات الموجودة في كليهما بشكل عام.
- اجمع بين المفاهيم بطرق جديدة. بالإضافة إلى التشابهات الجزئية، فإن أحد عناصر الذكاء هو القدرة على تركيب معرفة جديدة من خلال الجمع بين المفاهيم بطرق جديدة.

التواصل بشكل فعال

أولًا وقبل كل شيء، يـجب على القائد أن يـحافظ على الرؤية فـي عقول أتباعه فـي كل مـحادثة سواء بطريقة منطوقة أم غير منطوقة. عندما يتكلم القائد – بكونه قائدًا وليس بكونه صديقًا – ينبغي له تذكير الأشخاص بطريقة بسيطة ومباشرة وبدون أي توضيحات إضافية، لماذا يتم الطلب منهم تـحويل الرؤية إلى واقع ملموس؟ إن مسؤولية القيادة هي إيصال الرؤية بطريقة واضحة تمامًا بحيث لا يكون هنالك أي مكـان للشـك بين الأشخاص الذين يتوجب عليهم تنفيذها. أخيرًا، لا يتوقف دور القـادة علـى الشرح فقط، بل يـجب عليهم تحفيز أتباعهم.

تقييم الوضع

إن التحدي الأول لك هـو أن تستمع بعناية لـما يتم إخبارك به بشأن الوضع والـموقف. يتوجب عليك جمـع المعلومات عن المسؤوليات التي يطلب منـك رؤساؤك تنفيذها. قبل أن تقابل فريقك، ينبغي لك إجراء دراسة سريعة ومفصلة عن الـمجموعة التي يتوقع أن تقـودها وعن الـموقف الحالي. وتكون الأسئلة التي تسألها كما يلي:

- كيف كان أداء المجموعة السابق؟
- هل تهتم الإدارة بالمجموعة؟
- هل كان نجاح أو فشل المجموعة قصير المدى أم طويل المدى؟
- هل كان هنالك تغيرات كثيرة في طاقم موظفي الفريق، أم أنه كان ثابتًا؟
- ما أهداف المجموعة؟
- كيف كانت المجموعة - بالمقارنة مع مجموعات مماثلة - في قدرتها من حيث السيطرة على الموارد؟
- ما التزام المنظمة الأكبر تجاه المجموعة؟

يحقق القادة النجاح عندما يعرفون متى يقولون نعم، ويحققون أهدافهم عندما يعرفون متى يقولون لا؟

القادة ليسوا مدراء

القائد ليس مديرًا والمدير ليس قائدًا فهنالك اختلافات كبيرة بين القادة والمدراء، والتي تشتمل على أن:

المدير	القائد
يدير	يبتكر
يقلد	يبدع
يحافظ	يطور
يركز على الأنظمة والهيكل	يركز على الناس
لديه رؤية قصيرة المدى	لديه منظور طويل المدى
يعتمد على المراقبة	يثير الثقة
يسأل كيف؟ ومتى؟	يسأل ماذا؟ ولماذا؟
يراقب المسائل البارزة	يراقب المستقبل
يقلد	ينشئ

يقبل الوضع الراهن	يتحدى الوضع الراهن
جندي تقليدي جيد	يملك شخصية خاصة
يعمل الأشياء بشكل صحيح	يعمل الشيء الصحيح
يلبس قبعات مربعة	يلبس قبعات مكسيكية عريضة
يتعلم من خلال التدريب	يتعلم من خلال التعليم

يمكن وصف المدير بأنه:	يمكن وصف القائد بأنه:
استنتاجي	استقرائي
ثابت	مؤقت
مستقر	متحرك
يتذكر	يفهم
ذو حقائق	ذو أفكار
ضيق	واسع
سطحي	عميق
ذو توجيهات	ذو مبادرات
الدماغ الأيسر	كامل الدماغ
تفكيره واقعي	يمتلك ملكة الخيال
يهتم بالقواعد	يخاطر
صارم	مرن
مستجيب	تفاعلي

يشكل كل من القادة والمدراء عاملًا حاسمًا في أي مشروع كبير. يملك القائد الرؤية والتواصل ليفكر في مشروع كبير (مثلًا، ملعب رياضي كبير) والإلهام والتصميم لتشكيل المجموعة الصحيحة لجعل ذلك المشروع أمرًا واقعًا. تصبح وظيفة المدير هي الوظيفة الأكثر حيوية فور اكتمال المشروع وبدء العمليات اليومية والفعاليات. تتركز المناقشة التالية حول وظيفة مدير المنشأة.

أنواع القادة

يتوجب على القائد العمل بفاعلية مع الكثير من الناس بما في ذلك الرؤساء والأقران والمرؤوسون والجماعات الخارجية. مع ذلك، تتم ملاحظة الصفات القيادية في علاقة المدير مع المرؤوسين بشكل خاص (موسلي وميجينسن وبيتري، ٢٠٠٥).

يتم تصنيف القادة غالبًا من خلال نهجهم (أي، استبدادي أو ديمقراطي أو تشاركي أو سياسة الترك) أو من خلال اتجاههم نحو إنجاز المهمة (أي، التوجيه للمهمة أو الإنتاج، أو التوجيه للأشخاص، أو جعل الموظف هو محور الاهتمام). تم تعريف هذه النهج من قبل مجموعة من العلماء (موسلي وآخرون، ١٩٩٦؛ موسلي وآخرون، ٢٠٠٥؛ رودينز، ٢٠٠٦؛ ووليامز ٢٠٠٧) كما يلي:

- **القادة الاستبداديون**: يطلق عليهم غالبًا اسم "القادة السلطويون" الذين يصنعون معظم القرارات بأنفسهم دون السماح لأتباعهم بالمشاركة في ذلك. كما يتم وصفهم باسم "الانتهازيين" أو "ضباط الصف".
- **القادة الديمقراطيون أو التشاركيون**: يعملون على وضع أتباعهم في مجموعات بحيث يكون لهم دور كبير في عملية اتخاذ القرار.
- **قادة سياسة الترك**: يطلق عليهم غالبًا اسم "القادة المتساهلون" الذي يكونون "لينين" أو "متساهلين" ويتركون أتباعهم يفعلون ما يريدون.
- **قادة التوجيه للمهمة أو الإنتاج**: يركزون على مسألة إنجاز المهمة. إنهم يشددون على تخطيط وجدولة وتقدم العمل ويمارسون مراقبة جودة محكمة.
- **قادة توجيه الأشخاص أو التركيز على الموظفين**: يركزون على رفاهية ومشاعر الأتباع ولديهم ثقة كبيرة بأنفسهم وعندهم حاجة قوية لتطوير وتمكين أعضاء فريقهم.

نظريات القيادة

هنالك ست نظريات قيادة رئيسية يتوجب على كل مدراء المستقبل الإلمام بها وهم يطورون مهارات القيادة خاصتهم. تلك النظريات هي: النظرية السلوكية والنظرية الموقفية الطارئة ونظرية القائد - الخادم والنظرية الخصائصية ونظرية القادة الإجرائيين ونظرية القادة التحويليين. ويتم تعريف هذه النظريات كما يلي:

- **النظريات السلوكية**: هي مجموعة من نظريات القيادة التي تركز على المعاملة الإيجابية للموظفين بدلًا من التركيز على إنتاجهم أو أدائهم. والنظريات الرائدة في هذا المجال هي نظرية مكجريجور إكس و واي McGregor's theory (X and Y)، ونظرية أوتشي زي Ouchi's Theory (Z)، والأنظمة الإدارية الأربعة Likert's Four Manangment Systems، والشبكة الإدارية لبليك وموتون Blake and Mouton's Management Grid.

- **النظرية X**: ترى أن الموظفين لا يحبون العمل وبالتالي يجب إجبارهم ومراقبتهم وتوجيههم لتحقيق أهداف الشركة.
- **النظرية Y**: ترى أن الموظفين يقبلون العمل كأمر طبيعي ويلتمسون المسؤولية ويمارسون التوجيه الذاتي وضبط النفس لتحقيق أهداف الشركة.
- **النظرية Z**: هي نظرية قيادة تركز على التخطيط طويل المدى واتخاذ القرارات بالإجماع والولاء المتبادل والقوي بين العامل وصاحب العمل.
- **شبكة القيادة**: هي نموذج قيادة يركز على المهمة (الإنتاج) والموظف (الناس) وتوجيهات المدراء وتوحيد الاهتمامات بين طرفي المعادلة.
- **النظريات الموقفية الطارئة**: هي نظريات قيادة (أي، مواصلة القيادة لتنينباوم وشميت ونظرية دورة الحياة لهيرسي وبلانتشارد Tannenbaum and Schmidt's Leadership Continuum, and Hersey and Blanchard's Life - Cycle Theory)، والتي تحدد أن النمط الذي يجب استخدامه يتوقف على عوامل مثل الموقف والناس والمهمات والتنظيم والمتغيرات البيئية.
- **مواصلة القيادة**: هي مجموعة من السلوكيات المرتبطة بأساليب القيادة من الديمقراطية إلى الاستبدادية.
- **نظرية دورة الحياة**: هي التي بموجبها يجب أن يعكس أسلوب القائد مستوى نضج الموظفين وهي تعتمد بشكل كبير على بحوث القيادة السابقة.
- **نظرية القائد - الخادم**: هي التي بموجبها يخدم القادة الناس الذين يقودونهم مما يعني أنهم غاية في حد ذاتهم وليس وسيلة لتحقيق غرض تنظيمي أو نتيجة نهائية. يكرس القائد - الخادم نفسه لخدمة حاجات أعضاء المنظمة ويركز على تلبية حاجات الأشخاص الذين يقودهم ويطور الموظفين ليقدموا أفضل ما لديهم ويدرب آخرين ويشجعهم على التعبير عن الذات ويسهل النمو الشخصي لكل من يعمل معه ويصغي لهم ويبني حس الانتماء للمجتمع. يعمل القائد - الخادم دائمًا بفاعلية حتى يتمكن من الاهتمام بحاجات أتباعه ليصل بهم إلى إخراج طاقاتهم الكاملة وبالتالي يؤدون أفضل ما لديهم.
- **النظريات الخصائصية**: هي نظريات في القيادة تشير إلى أن القادة يملكون خصائص أو سمات معينة (أي، القدرة الإشرافية والحاجة إلى الإنجاز المهني والذكاء والحسم والثقة بالنفس والمبادرة) تسبب في جعلهم يبرزون فوق أتباعهم.
- **القادة الإجرائيون**: هم القادة الذي يحددون معايير الأداء المطلوبة ويدركون أنواع المكافآت التي يحتاجها الموظفون ويتخذون الإجراءات التي تجعل الحصول على تلك المكافئات مشروطًا بتحقيق معايير الأداء.
- **القادة التحويليون**: هم القادة الذين يقدمون القيادة الكاريزمية والاعتبار الفردي والتحفيز الفكري.

الفصل الثاني

إدارة الموارد البشرية

توماس هـ. سوير

جامعة ولاية إنديانا

تعد الموارد البشرية – في أي منظمة – من أهم مصادر القوة فيها. إن الأشخاص هم مفتاح نجاح أو فشل الأعمال. يكمن الهدف في الحصول على موظفين مؤهلين وتوفير الوسائل لهم ليعملوا بالشكل الأمثل. تعد المنظمات الرياضية عمليات تشغيل موجهة لتقديم الخدمة. لذلك، فإن إدارة الموارد البشرية – سواء كانت مدير دائرة الموارد البشرية في منظمة كبيرة أم مالكًا أم مديرًا لمنظمة صغيرة – تلعب دورًا محوريًا في المنظمة. زيادة على ذلك، تكون المشاكل البشرية للإدارة في الغالب أكثر تعقيدًا بسبب التباين في الطبيعة البشرية والسلوك. إن هذا يجعل إدارة الموارد البشرية حجر زاوية لنجاح المنظمة.

إدارة الموارد البشرية

تشمل إدارة الموارد البشرية كل السياسات والإجراءات الموضوعة للموظفين لغايات التفاعل مع المنظمة سواء بطريقة رسمية أم غير رسمية. تشمل المكونات العامة لإدارة الموارد البشرية ما يلي:

- استخدام موظفين أكفاء ومؤهلين.
- تعيين وتصنيف الموظفين على نحو فعال.
- تحفيز الموظفين لينفذوا الأعمال على النحو الأمثل.
- تحفيز التطور والنمو المهني لدى الموظفين.
- تقييم الموظفين وتعويضهم بشكل عادل.
- مكافئة الموظفين على جهودهم.
- توفير فرص تعلم أثناء الخدمة.

أنواع الموظفين

هنالك نوعان رئيسيان من الموظفين: موظفون محترفون براتب، وموظفون يعملون بنظام الساعة. يتلقى هؤلاء الموظفون المحترفون راتبًاشهريًا وهم يحملون شهادة جامعية ويحتلون مناصب عالية المستوى، وليس لديهم جداول عمل ثابتة، ولا يستخدمون بطاقات الوقت، وينفذون واجبات محددة لا تنسجم مع جداول أيام / ساعات ثابتة (مثلًا، مدير النادي ومدير البرنامج ومدير التسويق والمدربون). وفي العادة يكون للموظفين الذين يعملون بنظام الساعات جداول أيام / ساعات محددة ويستخدمون بطاقات الوقت ويحصلون على استراحات محددة للغداء والراحة، ويحصلون على إجازات عمالية وإجازات مرضية محددة، ولا يتوقع منهم العمل بعد ساعات العمل المحددة بدون تعويض إضافي (مثلًا، الحارس والسكرتير وموظفو الصيانة ومدراء الأجهزة وموظفو الأمن وغيرهم من موظفي المكاتب). تشمل بعض الأنواع الخاصة من الموظفين فئة الموظفين الذين يعملون بدوام جزئي وبشكل موسمي والمتطوعين والمقاولين المستقلين.

وتكون كل منظمة في وقت ما بحاجة إلى *موظفين بدوام جزئي*. لتحديد حاجات الموظفين، يجب على المدير أن يقرر بشأن مهمات العمل التي يمكن تجميعها في وظائف بحيث يتم إنجازها من قبل موظفين بدوام جزئي. قد تشمل وظائف الدوام الجزئي: مدربي التعبير الحركي ومدربي اللياقة البدنية والمدربين المحترفين والمرشدين موظفي الرعاية النهارية وعمال النظافة والسكرتير والمحاسبين ورجال الإنقاذ وباعة التذاكر وموظفي الامتيازات وتنظيف ما بعد الفعالية وغيرهم الكثير. ينبغي أن يكون لهذه الوظائف الوصف الوظيفي مثل الوظائف بدوام كامل.

توظف بعض المنظمات موظفين موسميين لتلبية طلبات عملائها. تعتمد الحاجة إلى موظفين موسميين على مدار السنة (مثلًا، الصيف أو يونيو/ أغسطس أو الشتاء أو من نوفمبر إلى مارس) والأنشطة (مثل، الرياضة المائية والرياضة الشتوية) والموقع في الولايات المتحدة (مثلًا ، الجنوب الشرقي أو الجنوب أو الجنوب الغربي أو الشمال الشرقي أو أعالي الغرب الأوسط والشمال الغربي). يزيد الصيف من الحاجة إلى موظفين في المنظمات التي تلبي احتياجات الأطفال في سن المدرسة. وتكون الكثير من مراكز اللياقة البدنية بحاجة إلى توظيف موظفين أكثر في مراكز الرعاية النهارية خلال أشهر الصيف لأن الأطفال الصغار يكونون في الإجازة المدرسية وخلال الربع الأول من السنة الجديدة لتلبية طلبات العدد المتزايد من العملاء بعد زيادة وزنهم نتيجة الأكل المفرط في الحفلات.

يمكن تنفيذ العديد من المهمات والخدمات من خلال *متطوعين*، ويجب أن يحدد المدراء مهمات العمل المحددة لهم (مثلا، الرد على الهاتف وأعمال مكتب التسجيل والعمل في مركز الرعاية النهارية والمساعدة في جمع الأموال). يجب أن يكون هنالك وصف وظيفي لكل الوظائف التطوعية، كما ينبغي التفكير والبدء ببرنامج الخدمة التطوعية.

أخيرًا، تستخدم العديد من المنظمات *مقاولين مستقلين* لتقديم الخدمات. المقاول المستقل هو شخص من منظمة أخرى يتعاقد مع المنظمة الرئيسية لتقديم خدمات محددة في وقت محدد مقابل مبلغ متفق عليه. تقليديًا، يقدم هؤلاء المقالون خدمات تشمل: التعبير الحركي الهوائي وخدمات النسخ وخدمات الحراسة وجمع القمامة والغسيل والتعشيب والتدريب الاحترافي وإزالة الثلوج والتسويق والإعلانات والامتيازات ...إلخ. تدفع المنظمة مقابل الخدمات ويكون الفرد أو المنظمة الأخرى مسؤول/ ة عن دفع ضرائب العمالة والمزايا الإضافية والتأمين ضد المسؤولية. يجب أن يحصل المقاول المستقل على تأمين ضد المسؤولية لتغطية خسارات الأخطاء والإهمال، كما يجب عليه أن يتأكد من حصول مدرب التعبير الحركي الهوائي على تصاريح حقوق النشر المتعلقة بالموسيقى المستخدمة في تنفيذ الخدمات المتعاقد عليها. لا تكون المنظمة مسؤولة عن انتهاك المقاول المستقل لحقوق نشر الفنان المتعلقة بالموسيقى.

يجب أن تحتفظ كل المنظمات برسم بياني يقدم رؤية بيانية للبنية الأساسية للمنظمة ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية لمختلف أعضائها. يجب أن يكون كل الموظفين على دراية بهذا الرسم البياني وأن يكونوا واعين على كيفية مساهمة وظائفهم وواجباتهم في الهيكل العام. وتشمل عيوب الرسم البياني التنظيمي: (١) يتم هجره بسهولة، (٢) يفشل في إظهار الوظائف الدقيقة وحجم السلطة والمسؤولية، (٣) لا يصف العلاقات غير الرسمية الموجودة.

عملية التوظيف

يجب أن يكون في كل منظمة دليل يحدد سياسات وإجراءات توظيف وتعيين الموظفين. يجب أن يكون لدى مدير الموارد البشرية إجراءات توظيف مناسبة مفعلة. ولعل أهم عناصر عملية التوظيف هي:

١- الحصول على موافقة بشأن الوظيفة.

٢- إنشاء لجنة بحوث ومراقبة (أي، تعيين/ اختيار رئيس اللجنة وتحديد مسؤوليات الرئيس واللجنة).

٣- إبلاغ لجنة البحوث والمراقبة بقوانين العمل الإيجابي وتكافؤ فرص العمل.

٤- وضع الوصف الوظيفي.

٥- إعداد الإعلان عن الوظيفة.

٦- وضع خطة للإعلان عن الوظيفة.

٧- تمحيص مجموعة المرشحين.

٨- التحقق من شهادات اعتماد المرشحين.

٩- إجراء مقابلات مع المرشحين.

١٠- اختيار المرشح النهائي.

١١- مناقشة مسألة التوظيف مع المرشح المختار.

تصميم الوصف الوظيفي

يمكن أن يكون الوصف الوظيفي من مسؤوليات لجنة البحوث والمراقبة. يجب أن يتضمن الوصف الوظيفي - دون حصر -: (١) المسمى الوظيفي (أي، يجب أن يصف المسمى الوظيفي مسؤوليات الوظيفة)، (٢) المؤهلات المطلوبة للوظيفة (أي، الخبرة والتعليم والشهادات)، (٣) المسؤوليات والواجبات المتعلقة بالوظيفة.

تجنب الإفراط في التوجيه عند وضع المؤهلات المطلوبة للوظيفة. وكمثال على مسألة الإفراط في التوجيه فيما يتعلق بالمؤهلات: يجب أن يكون المرشح حاصلًا على درجة الماجستير في علم وظائف الأعضاء وأن يكون لديه خبرة خمس سنوات في النوادي وتقديم شهادة في الإنعاش القلبي الرئوي، وأن يكون حاصلًا على شهادة مدير من الكلية الأمريكية للطب الرياضي American College of Sports Medicine (أي سي إس إم–ACSM). يمكن أن تعمل هذه المجموعة من المؤهلات على تضييق مجموعة المرشحين المؤهلين. إن مجموعة مؤهلات مثل المجموعة التالية تكون أقل تقييدًا وتسمح بوجود مجموعة أكبر من المرشحين: أن يكون المرشح حاصلًا على درجة البكالوريوس في التربية البدنية واللياقة البدنية للكبار والعلوم الرياضية والترويح والإدارة الرياضية ويفضل أن يكون حاصلًا على درجة الماجستير في التربية البدنية أو اللياقة البدنية للكبار أو إعادة تأهيل القلب؛ وأن يكون لديه من ٣ إلى ٥ سنوات خبرة في عيادة أو نادٍ أو كلية/ جامعة أو مستشفى؛ وأن يكون حاصلًا على دورة في الإنعاش القلبي الرئوي من الصليب الأحمر الأمريكي American Red Cross أو جمعية القلب الأمريكية American Heart Association، ويفضل أن يكون حاصلًا على شهادة في هذا المجال؛ وأن يكون حاصلًا على شهادة مدرب لياقة بدنية أو فني تدريب من الكلية الأمريكية للطب الرياضي ويفضل أن يكون حاصلًا على شهادة مدير. إذا كنت تبحث حقيقة عن مرشح قوي، فكلما كانت قائمة المرشحين أكبر كان ذلك أفضل.

إن واجبات أي وظيفة تتكون من أربعة عناصر أساسية: مدة الواجب والمهام المراد تنفيذها والممارسات الأخلاقية والتوقعات. يجب أن تكون السياسات المتعلقة بالمسؤوليات والتوقعات العامة لمجموعات محددة من الموظفين موجودة في كتيب الموارد البشرية. يجب أن يكون لدى كل المنظمات كتيب موارد بشرية.

لا يتم استخدام الوصف الوظيفي لعملية البحث فقط. يجب أن يكون هنالك وصف وظيفي لكل وظيفة سواء كانت بدوام كامل أم دوام جزئي أم كانت وظيفة تطوعية. يكون هذا الوصفي الوظيفي أساسًا لوثيقة تقييم

الأداء. لذلك، من المهم أن يتم تفصيل مسؤوليات الوظيفة وواجباتها بحيث يتم تقييمها بموضوعية بعد توظيف المرشح. زيادة على ذلك، تضمين بيان في نهاية مقطع المسؤوليات يسمح لصاحب العمل ببعض المرونة مثل " وأي مسؤوليات أو واجبات أخرى يتم التكليف بها خطيًا من قبل المشرف المباشر".

بعد إنهاء الوصف الوظيفي، تصمم اللجنة إعلان وظيفة مناسبًا. يشمل إعلان الوظيفة: (١) المسمى الوظيفي، (٢) شرح موجز عن المنظمة، (٣) ملخص الوصف الوظيفي، (٤) المؤهلات، (٥) إجراءات تقديم الطلبات، (٦) الموعد النهائي، (٧) تحديد العمل الإيجابي وتكافؤ فرص العمل الخاصة بصاحب العمل. من الضروري مراعاة المرونة عند وضع الموعد النهائي. إن بيانًا مثل "تبدأ مراجعة الطلبات في الأول من سبتمبر وتستمر حتى يتم ملء الوظيفة" يسمح للجنة بمراجعة مقدمي الطلبات المؤهلين في وقت لاحق.

الإبلاغ عن إعلان الوظيفة

تعد الطرق التالية طرقًا شائعة للإبلاغ عن إعلان الوظيفة: (١) وكالات الإحالة والتوظيف العامة والخاصة، (٢) خدمات التوظيف في الكليات والجامعات ولوحات الإعلانات في أقسام علم الجهد البدني وعلم الحركة والتربية البدنية والترويح والإدارة الرياضية، (٣) المجلات المتخصصة والنشرات الإخبارية، (٤) التجمعات المهنية في الاجتماعات المتخصصة (مثلًا، الكلية الأمريكية للطب الرياضي والاتحاد الأمريكي للصحة والتربية البدنية والترويح والتعبير الحركي، والرابطة الدولية لتدريب التعبير الحركي، والرابطة الوطنية، والاتحاد الوطني للاستجمام والمتنزهات، واجتماعات الأعمال الرياضية السنوية)، (٥) الصحف المحلية، (٦) الصحف الوطنية والإقليمية، (٧) إحالات الموظفين، (٨) الأعمال الميدانية التعاونية والتدريب الميداني أو برامج دراسة العمل مع الكليات والجامعات، (٩) قوائم الوظائف على شبكة الإنترنت أو قوائم البريد الإلكتروني.

التوظيف

إن مفتاح نجاح أي منظمة يكمن في توظيف موظفين أقوياء وفعالين، وتكون الجهود المبذولة في مجال التوظيف حاسمة بالنسبة لمستقبل المنظمة. إن خطأ واحدًا يمكن أن يتسبب في إنهاء عمل المنظمة. والسؤال المهم الذي يحتاج إلى إجابة عند ملء الوظائف هو فيما إذا كان من المفضل ملء الوظائف من ضمن الموظفين الموجودين من خلال ترقية أو نقل أو البحث عن طالبي وظيفة من الخارج. تكون فلسفة العديد من المنظمات دائمًا بالبحث من الداخل لتشجيع الموظفين المخلصين والمؤهلين إذ يكون هذا الإجراء أفضل من إحضار موظفين جدد من الخارج. تفيد هذه الممارسة في بناء الروح المعنوية للموظفين وتدعيم جهودهم الواعية للإنجاز وبالتالي تمكينهم من الحصول على وظائف مرغوبة أكثر. إن هذه الممارسة تكافئ الولاء وتوفر قاعدة قوية لجعل العمل يسير حسب المعايير المطلوبة.

مع ذلك، قد يكون لدى الأشخاص الخارجيين مؤهلات تفوق مؤهلات أي عضو حالي في المنظمة وهم على الأرجح سيقدمون أفكارًا وطرقًا جديدة فيما يتعلق بواجباتهم المقررة. في معظم الحالات، يكون من الأفضل الحصول على موظفين من داخل ومن خارج المنظمة. إن الحكم الدقيق يعمل على إنتاج أفضل اختيار من المرشحين المحتملين. في حال اختيار مرشح داخلي، فإن ذلك الموظف سيصبح أقوى في النهاية بسبب إجراءات العملية.

التدريب أثناء الخدمة

لا يعد تدريب الموظفين مسألة كمالية، بل هو ضرورة حتمية لا بد منها. وعادة لا يكون الموظفون مدربين على نحو ممتاز وكامل لتنفيذ مسؤولياتهم. يجب أن يكون البرنامج التدريبي لكل الموظفين، إذ لا يتم إعفاء أي موظف من التدريب.

إن توفير برامج تعليم أثناء الخدمة منتظمة ومخططة ومنهجية للموظفين لا يفيد سوى المنظمة والموظف فقط. يجب أن تكون برامج التعليم قائمة على حاجات الأفراد فيما يتعلق بمتطلبات الوظيفة. يجب أن ينظر الموظف وصاحب العمل إلى العملية بكونها تطويرًا وظيفيًّا مصممًا لجعل الموظف أكثر عضو فاعل في المنظمة.

يجب أن يضع مدير الموارد البشرية برنامج تطوير مستمر للموظفين. يجب أن يتكون هذا البرنامج من العناصر التالية: (١) توجيه الموظفين الجدد، (٢) التدريب في مجال السلامة (مثلًا، برنامج الحفظ الاحترازي والإسعافات الأولية)، (٣) التطور المهني، (٤) ترقيات التكنولوجيا. ومن الأمثلة على ندوات أو ورش عمل تطوير الموظفين: إدارة الوقت ومهارات التواصل وإدارة وتقييم المخاطر ومهارات الحاسوب. إن هذه ليست سوى أمثلة قليلة على الحاجة لتطوير الموظفين والتي سوف تستمر في الزيادة في مجتمع سريع التغير.

يجب أن يشتمل توجيه الموظفين الجديد على مناقشة ما يلي:

- تاريخ المنظمة وهيكلها وخدماتها.
- المجال والعملاء الذين تخدمهم المنظمة.
- سياسات وأنظمة المنظمة.
- علاقة المدراء ودائرة الموارد البشرية.
- القواعد واللوائح المتعلقة بالأجور ودفع الأجور وساعات العمل والعمل الإضافي والسلامة (منع الحوادث وإجراءات الطوارئ) والإجازات والعطل وأساليب الإبلاغ عن التأخر والغياب والانضباط والتظلمات والزي الرسمي والملابس ومواقف السيارات والمزايا الإضافية وشارات التعريف ومساحة المكتب والمفاتيح والخدمات الترويحية.
- وفرص الترقية والاستقرار الوظيفي والاقتراحات واتخاذ القرارات.

الأخطاء الشائعة المتعلقة ببرامج التعليم أثناء الخدمة

يجب إن يتجنب مدير الموارد البشرية الأخطاء التالية عند تصميم برنامج التعليم أثناء الخدمة:

- تقديم معلومات كثيرة جدًّا في وقت واحد.
- الإخبار بدون تقديم البراهين.
- عدم الصبر.
- قلة التحضير.
- الفشل في بناء تغذية راجعة.
- الفشل في تخفيف التوتر بين الحضور.

تقييم أداء الموظف

يجب أن يتم تقييم كل الموظفين. تتفاوت فترة التقييم من ستة أسابيع للموظفين الجدد إلى مراجعات الأداء السنوي للموظفين المثبتين. وينبغي أن يكون التقييم على شكل تقييم للأداء. تتم صياغة تقييم الأداء من خلال استخدام الوصف الوظيفي للمنصب وأهداف الأداء السنوي المتفق عليها.

ويعد تقييم الأداء (أي، خطة العمل ومراجعة التقدم ومراجعة الأداء السنوي) مراجعة منهجية لأداء وظيفة الموظف وذلك لتقييم فعالية وكفاءة عمله. إن تقييمات الأداء جوهر إدارة الموارد البشرية، وذلك كونها وسيلة ناجعة لتقييم فعالية الموظف والأساس الذي يبنى عليه لإحداث تغيير في سلوك العمل لدى كل موظف. وينبغي استخدام تقييمات الأداء كأدوات للتعلم.

تعد مهمة تقييم الأداء مهمة صعبة وشديدة التعقيد، لهذا السبب، ينبغي تخصيص وقت التخطيط والإشراف المهم لعملية التقييم. يجب أن تفرض كل المنظمات تقييمات أداء سنوية لكل الموظفين. وفي كل حالة، فإن ذلك التقييم يقدم فرصة للموظف والمشرف لمناقشة أداء وظيفة الموظف ولتحديد أي جهود إعادة توجيه مطلوبة. إن الموارد البشرية والمالية المخصصة لتنفيذ تقييم الأداء تدفع بالكامل على المدى الطويل. إن ذلك يعد أمرًا نافعًا في المنظمات الكبيرة والصغيرة.

ومن الغايات الأخرى لتقييم الأداء:

- إعطاء فكرة للموظفين عن كيفية أدائهم لعملهم.
- وتحديد الموظفين الذين يستحقون ترقية أو أولئك الذين ينبغي تنزيل مرتبتهم.
- إدارة برنامج الرواتب.

- توفير أساس للتواصل بين المشرف والموظف.
- مساعدة المشرفين على معرفة عمالهم بشكل أفضل.
- تحديد حاجات التدريب.
- المساعدة في توظيف الموظف المناسب داخل المنظمة.
- تحديد الموظفين لغايات التسريح أو الاستدعاء.
- تأكيد عملية الاختيار وتقييم الأنشطة الأخرى للموظفين (مثلًا، برامج التدريب والفحوصات النفسية والفحوصات البدنية).
- تحسين كفاءة موظفي الدائرة.
- تحديد المواهب الخاصة.
- التأكد من التقدم في نهاية فترات التجربة (أي، الموظفين الجديد أو الموظفين القدامى الذي لديهم صعوبات في الأداء).
- توفير المدخلات لبرامج الموظفين الأخرى.
- تقديم المعلومات لغايات الاستخدام في مقابلات التظلم.

سجلات الموظفين

يتم تصميم ملفات للموظفين تكون بمثابة مستودع لكل المعلومات المهمة المتعلقة بحالة التوظيف وإنتاجية كل موظف. تساعد هذه الملفات في تسجيل كل جوانب حالة التوظيف والتي تشمل دون حصر: المسمى الوظيفي والوصف الوظيفي وأحكام العقود وحساب المزايا والإجازات المرضية المتراكمة وأوقات الإجازات والمكافآت المستلمة وتقييمات الأداء والإجراءات التأديبية ورسائل الشكر وتاريخ الرواتب وعنوان المنزل ورقم الهاتف ومرجعيات الاتصال في حالات الطوارئ واسم الزوج والأطفال ورقم الضمان الاجتماعي وبيانات ضريبة الدخل والتأمين على الحياة و/ أو ضد العجز وطبيب العائلة.

تكون ملفات الموظفين سرية. في حال تم وضع مادة في ملف الموظف يجب تبليغ الموظف بهذا. ويحق للموظف الوصول إلى ملفه في أي وقت وفقًا للمبادئ التوجيهية المقررة في قانون حرية المعلومات. لا يحق لصاحب العمل الاحتفاظ بملف ثانوي للموظف يحتوي على معلومات لا يعرف عنها الموظف. ومن المبادئ العامة المتفق عليها أنه لا يحق لأي شخص الوصول إلى ملفات الموظفين باستثناء مشرف الموظف المعني. يجب بذل العناية الكافية لحماية سرية الموظف. ومن الضروري أن يكون هنالك سياسات وإجراءات مقررة فيما يتعلق

بالتعامل مع ملفات الموظفين وإمكانية الوصول إليها. وينبغي الإبقاء على الملفات لعدد محدد من السنوات لتلبية متطلبات النظام الأساسي للقيود والتي تختلف من دولة إلى أخرى، كما يجب مشاورة محامٍ قبل إتلاف الملفات. أخيرًا، يجب حفظ كل الملفات على جهاز كمبيوتر مع الاحتفاظ بنسخة احتياطية مناسبة.

نظام المكافآت

إن وجود نظام مكافآت سواء كان داخليًّا أم خارجيًّا يعد أمرًا ضروريًّا للمحافظة على الروح المعنوية للموظفين. يحتاج الإنسان إلى من يقدر جهوده التي يبذلها وإذا لم يجد ذلك فإنه سيبحث عن التقدير في مكان آخر. إن المكافأة الداخلية تكون شخصية - "أنا أعرف بأنني أقوم بعملي على أكمل وجه". يشعر الشخص بالرضا عن نفسه، في حين أن المكافآت الخارجية تكون ملموسة ويتم تقديمها من خلال المنظمة. إن المكافآت الخارجية تكون عادة زيادة في الراتب بنسبة أعلى من المعدل المقدم والحصول على فرص للترقية وعلاوات غير مرتبطة بالراتب ومخصصات مالية بسبب حضور المؤتمرات وحفلات عشاء والتنويه في الصحف.

يتم تصميم نظام المكافآت من قبل مدير الموارد البشرية. يجب أن يركز نظام المكافآت على الاحتفال بالموظفين الذين ينفذون أعمالهم على أكمل وجه. يجب أن يكون هنالك بند محدد في الميزانية السنوية لتغطية جميع تكاليف النظام.

المزايا الإضافية

من الضروري أن يتم إنشاء حزمة مزايا إضافية لجميع العاملين في المنظمة. تشمل المزايا الإضافية في العادة التأمين الصحي الجماعي (ويشمل هذا التغطية الوقائية وزيارات الطبيب والتدخلات الجراحية وشراء الأدوية وتغطية أمراض العيون والأسنان) والتأمين الجماعي على الحياة والتأمين ضد العجز (قانون إعادة التأهيل لسنة ١٩٧٣، وقانون المساعدة على إعادة تكيف مساعدة المحاربين القدامى لسنة ١٩٧٤، وقانون إعادة التأهيل المهني لسنة ١٩٧٣)، وبرامج التقاعد والمساهمات في الضمان الاجتماعي وإجازات الغياب لأسباب مختلفة (مثلًا، حالة طارئة شخصية، أو حالة وفاة في الأسرة أو تنفيذ واجب متعلق بهيئة محلفين) والإجازات والإجازات المرضية والعطل والمساعدات الدراسية للحصول على تعليم متقدم.

يكون مدير الموارد البشرية هو المسؤول عن إدارة برنامج المزايا الصحية. يجب أن يكون هنالك ميزانية مخصصة لحزمة المزايا الإضافية. لا تغطي المنظمة كامل مصاريف البرنامج وإنما تشارك في التكاليف مع الموظفين (مثلًا، تدفع المنظمة ٨٠٪ من الخطة الطبية ويدفع الموظفون ٢٠٪).

الفصل من العمل

إن الفصل من العمل طريق ذو اتجاهين شأنه شأن التعيين: يمكن أن يختار الشخص ترك المنظمة ويمكن أن تقرر المنظمة ضرورة ترك الشخص للمنظمة. بصرف النظر عن الحالة، يجب أن يتم إنشاء ووضع سياسات وإجراءات في هذا الشأن في سياسة الموارد البشرية ودليل الإجراءات. ينبغي وضع نوعين من السياسات؛ تتعلق السياسة الأولى بالوقت الذي يفكر فيه الشخص في مسألة إنهاء خدماته (أي، الترك). يمكن أن تنص هذه السياسة على "يتوقع من الموظف تقديم إشعار خطي مناسب بشأن نيته ترك المنظمة سواء بالاستقالة أم بالتقاعد وحيث يتوجب تقديم الإشعار من جميع الموظفين بدون استثناء".

تشمل إجراءات الترك من قبل الموظف – دون حصر – :

- إشارة إلى الأشخاص الذين يجب إرسال الإشعار الخطي لهم.
- بيان بشأن تسليم المواد مثل التقارير والسجلات والأجهزة.
- إنهاء مقابلة الخروج.

أما السياسة الثانية – والتي هي أكثر السياسات حساسية في الموارد البشرية – فهي فصل المنظمة للموظف. يمكن أن تنص السياسة على "يكون فصل الموظف مبنيًّا على مسألة النظر في جودة الأداء فيما يتعلق بتحقيق أهداف المنظمة. يأخذ الرئيس التنفيذي أحكام الزملاء والمشرفين بعين الاعتبار عندما يقدم توصيات الفصل إلى مجلس الإدارة".

تشمل إجراءات الفصل من قبل المنظمة ما يلي:

- كيف يتم النظر إلى جودة الأداء؟
- ما أدوار الزملاء والمشرفين؟
- متى يتم تقديم الإشعار؟
- كيف يتم تقديم الإشعار؟
- ماذا بشأن تعويضات الإقالة؟
- ماذا بشأن الإجراءات القانونية من جهة الموظف؟
- كيف يتم الإبلاغ عن الأسباب المحددة لإنهاء الخدمات؟

يتم إنهاء إجراءات الفصل إما من خلال مدير الموارد البشرية أو من خلال المشرف المباشر.

سياسات وإجراءات الشكاوى

تنشئ كل منظمة سياسة شكاوى وتضع إجراءات مناسبة لضمان حقوق الموظفين المتعلقة بإجراءات التقاضي. يحق للموظف ممارسة إجراءات التقاضي سواء في حالة الفصل أم في حالة فرض العقوبة التأديبية. تتم تغطية هذا الجانب عمومًا من خلال سياسة الشكاوى ويتم تقديم إجراءات تنفيذ تفصيلية. يجب أن تتضمن السياسات والإجراءات الموضوعة القصد لتسوية الخلافات ضمن أدنى مستوى من العلاقات المهنية وبطريقة غير رسمية على قدر الإمكان.

وضع سياسة التحرش الجنسي

التحرش الجنسي هو فرض متطلبات جنسية غير مرغوبة على شخص أو أشخاص في إطار علاقة قوة غير متكافئة. هنالك الكثير من أشكال التحرش الجنسي في مكان العمل والتي تشمل دون حصر: اللمس الجسدي غير المرغوب أو العناق أو القبلات أو الانزواء الجسدي بشخص ما أو النكت الجنسية أو الأسماء الجنسية المهينة أو الصور الإباحية أو الوعد بالمكافأة أو التهديد بالعقوبة لتنفيذ حركات جنسية. قد يكون الرجل مثل المرأة ضحية للتحرش وقد يكون المتحرش هو الرجل أو المرأة. ليس بالضرورة أن تكون الضحية من جنس مخالف لجنس المتحرش.

منذ سنة ١٩٧٦، عرفت اللجنة الأمريكية لتكافؤ فرص العمل التحرش الجنسي كشكل من أشكال التمييز على أساس الجنس. وهكذا، فإنه يخالف المادة السابعة من قانون الحقوق المدنية والتي تضمن بأنه لا يجوز التمييز بين الأشخاص في بيئة العمل بسبب العرق أو اللون أو الدين أو الجنس أو الأصول الوطنية.

يحدث التحرش الجنسي في مكان العمل عندما يستخدم شخص في موضع سلطة/ نفوذ أو له تأثير على عمل أو مهنة شخص آخر موضع السلطة لإجبار الشخص الآخر (ذكر – أنثى أو أنثى – ذكر أو أنثى – أنثى أو ذكر – ذكر) على القيام بأعمال أو علاقات جنسية أو معاقبة ذلك الشخص في حال رفض الامتثال لتلك المطالب.

ومن الضروري أن يحتوي كتيب الموارد البشرية في المنظمة على سياسات وإجراءات تساعد الموظفين الذي يواجهون هذا النوع من التصرفات. يمكن أن تنص تلك السياسة على ما يلي:

إن الإيحاءات والطلبات الجنسية غير المرغوب فيها وغيرها من التصرفات اللفظية أو الجسدية ذات الطابع الجنسي تعد تحرشًا جنسيًّا عندما: (١) يكون الخضوع لمثل هذا السلوك كشرط واضح أو ضمني لتوظيف الفرد، (٢) يتم استخدام الخضوع أو رفض مثل هذا السلوك من قبل الفرد كأساس لقرارات التوظيف التي تؤثر على ذلك الفرد، (٣) يكون لهذا السلوك غرض أو أثر للتدخل بشكل غير منطقي في أداء الفرد أو خلق بيئة عدائية أو عدوانية أو غير مريحة.

ترتكز السياسة على ثلاثة شروط وضعتها اللجنة الأمريكية لتكافؤ فرص العمل:

- أن يكون قد تم الخضوع للسلوك كشرط صريح أو ضمني للتوظيف.
- أن يتم استخدام الخضوع للسلوك أو رفضه كأساس لقرار التوظيف الذي يؤثر على الموظف المتحرش به.
- أن يتعارض التحرش بشكل جوهري مع أداء عمل الموظف أو يخلق بيئة عمل عدوانية وغير مريحة.

قد تنشأ بيئة عمل غير مريحة جنسيًّا من خلال:

- مناقشات الأنشطة الجنسية.
- اللمس غير الضروري.
- التعليق على الصفات الجسدية.
- عرض الصور ذات الإيحاءات الجنسية.
- استخدام مصطلحات مهينة أو غير مناسبة مثل "حبيبتي".
- نبذ عمال من نوع اجتماعي معين لعمال من النوع الاجتماعي الآخر.
- استخدام لغة وقحة وجارحة.

إذا تم التحرش بك جنسيًّا، ماذا ستفعل؟ إن الأمل في زوال المشكلة أو تقبل المسألة "كما هي" يعمل على استمرار وتشجيع هذه السلوكات غير اللائقة. من الضروري أن تضع المنظمة إجراءات مشابهة للإجراءات التالية: (١) الإبلاغ عن الحادثة فورًا، (٢) معرفة حقوقك وسياسات وإجراءات المنظمة، (٣) الاحتفاظ بسجل خطي ومؤرخ بشأن الحوادث وبأي شهود موجودين، (٤) مواجهة المتحرش شخصيًّا أو كتابة رسالة له (أي، شرح الوقائع التي حدثت والتعبير عن شعورك بشأن الحدث وذكر الخطوات التي ستنفذ بعد ذلك)، (٥) تقييم خياراتك والعمل بمقتضاها.

يتم منع الاتهامات الباطلة بشأن التحرش الجنسي في حال تبني المقترحات التالية بشكل حقيقي:

- إجراء لقاءات مواجهة في بيئة نظامية ويفضل خلال النهار.
- ترك الباب مفتوحًا.
- ركز على الغرض من اللقاء.
- احترام المساحة الشخصية للآخرين.
- تجنب اللمس إلا في حدود المصافحة التقليدية.

يجب عدم أخذ تهمة التحرش الجنسي بمبالغة مفرطة من قبل المدعي أو المدعى عليه أو أي عضو من أعضاء المنظمة. يتوقع كل من المدعي والمدعى عليه أن تتم مراجعة سرية وغير متحيزة للوقائع من قبل مدير الموارد

البشرية. أخيرًا، يجب أن يكون الموظفون الذين في موقع السلطة متيقظين لمخاطر العلاقات الشخصية مع المرؤوسين. عندما يكون هنالك تفاوت كبير في العمر أو في السلطة بين شخصين، يمكن أن تظهر أسئلة حول المسؤولية المهنية والموافقة المتبادلة بشأن العلاقة الشخصية الناشئة.

قانون الأمريكيين ذوي الإعاقات

يوفر قانون الأمريكيين ذوي الإعاقات والقانون العام ١٠١ – ٣٣٦ (٢٦ يوليو ١٩٩٠) حماية معينة للأشخاص ذوي الإعاقات المحددة حسب القانون في مجالات: التوظيف والخدمات الحكومية وأماكن الإقامة العامة والنقل العام والاتصالات السلكية واللاسلكية. ويندرج تحت قانون الأمريكيين ذوي الإعاقة (American With Disabilities Act) كل النوادي الصحية ومنشآت اللياقة البدنية والتمارين ومكاتب مقدمي الرعاية الصحية ومؤسسات الرعاية النهارية أو الخدمات الاجتماعية والقاعات الرياضية والمنتجعات الصحية وغيرها من أماكن الألعاب والترويح.

تعني الإعاقة – بالنسبة للفرد – العجز البدني أو العقلي الذي يعيق بشكل كبير واحدًا أو أكثر من الأنشطة الحياتية الرئيسية لذلك الفرد، أو أن يكون لذلك الشخص سجل بهذا العجز، أو أنه يعد مصابًا بهذا العجز. يشمل مصطلح الإعاقة البدنية أو العقلية بدون حصر: الأمراض والحالات المعدية وغير المعدية مثل ضعف العظام والضعف البصري أو السمعي أو ضعف الكلام والشلل الدماغي والصرع وضمور العضلات وتصلب الأنسجة والسرطان وأمراض القلب والسكري والتخلف العقلي والمرض العاطفي وصعوبات تعلم محددة ومرض نقص المناعة البشرية والسل وإدمان المخدرات وإدمان الكحول.

إن مصطلح الأنشطة الحياتية الرئيسي يعني وظائف مثل عناية الشخص بنفسه وتنفيذ المهمات اليدوية والمشي والرؤية والسمع والكلام والتنفس والتعلم والعمل. ويعني مصطلح له سجل بهذا العجز أي أن يكون له تاريخ مرضي بهذا الشأن أو أنه قد تم تصنيفه بشكل خاطئ بأنه يعاني من عجز عقلي أو بدني يعيق على نحو كبير واحد أو أكثر من الأنشطة الحياتية الرئيسية.

إن قانون الأمريكيين ذوي الإعاقة هو تشريع مناهض للتمييز تم وضعه لإزالة المعوقات التي تمنع الأفراد المؤهلين من ذوي الإعاقات من الحصول على فرص عمل مشابهة لتلك المتوفرة للأشخاص الذين لا يعانون من إعاقات. إن قانون الأمريكيين ذوي الإعاقة شأنه شأن قانون الحقوق المدنية لسنة ١٩٦٤ – الذي حظر التمييز على أساس العرق واللون والدين والأصل الوطني والجنس – يسعى لضمان الوصول إلى فرص عمل متكافئة بالاعتماد على الجدارة. إنه لا يضمن نتائج متساوية ولا يفرض حصصًا نسبية ولا يقتضي تفضيلًا لمصلحة الأفراد ذوي

الإعاقات أكثر من الأشخاص غير المصابين بإعاقات. بل إنه يركز على فكرة متى تشكل إعاقة الفرد عائقاً أمام فرص التوظيف؟ إن قانون الأمريكيين ذوي الإعاقة يحث أصحاب العمل على التفكير فيما إذا كان يمكن للترتيبات المعقولة إزالة العائق. يضع قانون الأمريكيين ذوي الإعاقة عملية يتوجب على صاحب العمل استخدامها لتقييم قدرة الشخص المعاق على تنفيذ وظائف ضرورية لمهنة محددة مفروضة أو مرغوبة. مع ذلك، في حال كانت القيود الوظيفية لذلك الفرد تعيق أداء هذه الوظيفة، عندها يتوجب على صاحب العمل اتخاذ الخطوات المناسبة لتسوية الأمر بشكل معقول وبالتالي التغلب على ذلك العائق المحدد ما لم يكن عمل ذلك يفرض مشقة غير مبررة. يجب أن يتم تصميم ترتيبات التسهيل بطريقة تتوافق مع حاجات الشخص المعاق مع توفير الحاجات الضرورية لتنفيذ الوظيفة.

المبادئ التوجيهية للتعامل مع الإيدز في مكان العمل

يعد فيروس نقص المناعة / الإيدز مشكلة صحية خطيرة. لا يفهم الكثير من الناس هذا المرض ويطلقون أحكامًا معينة غير مناسبة في هذا الصدد. ويتوجب على المنظمات وضع حل لمشكلة الإيدز في مكان العمل. تعد المبادئ التالية نقطة بداية لوضع سياسة تتعلق بوجود مرض الإيدز في مكان العمل (تم وضعها من قبل لجنة المواطنين لمكافحة الإيدز لمدينة نيويورك New York وشمال نيوجرسي):

- يتمتع الأشخاص المصابون بمرض نقص المناعة / الإيدز بنفس الحقوق والفرص المتوفرة للأشخاص الآخرين المصابين بالأمراض الخطيرة أو المهددة للحياة.
- يجب أن تلتزم سياسات التوظيف – كحد أدنى – بالقوانين والأنظمة الفدرالية والمحلية والمتعلقة بالدولة.
- يجب أن تستند سياسات التوظيف على الأدلة العلمية والوبائية من كون الأشخاص المصابين بفيروس نقص المناعة/ الإيدز لا يشكلون خطرًا إذ إن المرض لا ينتقل إلى زملاء العمل من خلال الاتصال العادي في مكان العمل.
- يجب على الجهات الإدارية والاتحادية ذات المستوى الرفيع أن تتبنى بشكل واضح سياسات توظيف غير تمييزية وبرامج تعليمية حول فيروس نقص المناعة/ الإيدز.
- يجب على أصحاب العمل والاتحادات تعريف العمال بدعمهم لهذه السياسات بعبارات بسيطة وواضحة بعيدة عن الغموض.
- يتوجب على أصحاب العمل حماية سرية المعلومات الطبية المتعلقة بالموظف.
- يجب على أصحاب العمل والاتحادات تقديم توعية للموظفين لمنع تعطل العمل ومنع رفض زملاء العمل للموظف المصاب بمرض الإيدز.

- لا يَطلب أصحاب العمل فحص فيروس نقص المناعة / الإيدز كجزء من إجراءات ما قبل التوظيف أو الفحوصات الطبية في مكان العمل.
- في الأماكن المهنية الخاصة حيث يكون هنالك احتمالية لخطر التعرض لفيروس نقص المناعة/ الإيدز (مثلًا، الرعاية الصحية أو التعرض للدم أو منتجات الدم)، ينبغي أن يوفر أصحاب العمل تثقيفًا وتدريبًا محددًا ومستمرًا وكذلك الأجهزة الضرورية لتعزيز الإجراءات المناسبة لمكافحة العدوى وضمان تنفيذ تلك الإجراءات.

الوكيل الرياضي

الوكيل الرياضي هو شخص يتدبر ويتفاوض بشأن صفقات التوظيف والموافقة بشأن رياضي محترف (انظر الجدول رقم ١ , ٢، واجبات الوكيل الرياضي). يوجد هنالك ٥٠٠ , ٣ وكيل رياضي مرخص في الولايات المتحدة الأمريكية. وفي المقابل، يتلقى الوكيل عمولة تتراوح بين ٤ إلى ١٠ من المائة من قيمة العقد مع تغير هذه النسب من وقت إلى آخر. بالإضافة إلى إيجاد مصادر جديدة، يتولى الوكلاء غالبًا أمور العلاقات العامة لمصلحة عملائهم. يمكن أن يعتمد العملاء على وكلاء الرياضة خاصتهم للحصول على إرشادات في كافة جوانب الأعمال التجارية في الحياة وأحيانًا على نطاق أوسع، (انظر الجدول رقم ٢ , ٢ وظائف الوكيل الرياضي). يحمل الكثير من وكلاء الرياضة شهادات في المسائل القانونية ويكون ذلك على الأغلب لمساعدتهم على فهم المسائل القانونية الكبيرة والمعقدة في العقود (انظر الجدول رقم ٣ , ٢، نماذج على أعمال التمثيل الرياضي).

في الوكالات الرياضية الكبيرة، يتعامل الوكلاء مع كل الجوانب المالية للرياضي، من الاستثمارات حتى دفع الضرائب (انظر الجدول رقم ٤ , ٢، الوكالات الرياضية الرائدة).

الجدول رقم (١ , ٢). واجبات الوكيل الرياضي.

هنالك ثلاثة واجبات يتوجب تقديمها للوكيل من قبل المسؤول بموجب قانون الوكالات:
• تعويض الوكيل. • دفع المكافآت للوكيل. • دفع بدل الأضرار التي يتحملها الوكيل. زيادة على ذلك، يكون المسؤول ملزمًا بالعقود التي تم التفاوض بشأنها من قبل الوكيل إذ يكون للوكيل الحق بإبرام العقد بالنيابة عن المسؤول.

الجدول رقم (٢ , ٢). وظائف الوكيل الرياضي.

• التفاوض بشأن عقود اللاعبين. • إدارة الأمور المالية للرياضي. • حل النزاعات. • الحصول على الموافقات والتفاوض بشأن العقود.	• الاستشارات القانونية. • التسويق. • والتخطيط المهني.

الجدول رقم (٣ , ٢). نماذج على أعمال التمثيل الرياضي.

• شركات الإدارة الرياضية المستقلة. • تمثيل الرياضيين فقط. • تمثيل الرياضيين المشترك وإدارة الفعاليات وإدارة المنشآت. • المحاماة فقط. • شركات الإدارة الرياضية المندمجة مع مكاتب المحاماة.

الجدول رقم (٤ , ٢). الوكالات الرياضية الرائدة.

رابطة الرؤساء التنفيذيين للرياضة ACES	أوكتاجون Octagon
الرياضيون أولا Athletes First	الرياضات ذات الأولوية والترفيه Priority Sports and Entertainment
بي دي اي BDA	روزنهوس للرياضة Rosenhaus Sports
بي إي اس تي BEST	مجموعة اس اف إكس للبيسبول SFX Baseball Group
شركة بوراس Boras Corporation	مجموعة أور للهوكي The Orr Hockey Group
سي اي اي للرياضة CAA Sports	المؤسسة الرياضية The Sports Corporation
اكسل للإدارة الرياضية Excel Sports Management	مجموعة واسرمان لوسائل الإعلام Wasserman Media Group
نيوبورت للإدارة الرياضية Newport Sports Management	

مكاتب المحاماة الرياضية

تقدم مكاتب المحاماة الرياضية خدمات للوكلاء الرياضيين وللرجال والنساء الذين يلعبون رياضة احترافية. عمومًا، تقدم تلك المكاتب خدمات مثل الطعن في قضايا المخدرات والقضايا التأديبية المتعلقة باللاعبين والقضايا التأديبية المتعلقة بالوكلاء وتولي قضايا الخلافات حول أجور الوكيل واللاعب وإقامة الدعاوى وتسوية النزاعات وحلها، وتقديم الخدمات المتعلقة بتسجيلات الوكيل في الدولة، والامتثال للوائح رابطة اللاعبين والسرية وعدم المنافسة ورسوم اتفاقيات الوكيل / صاحب العمل.

الحاجة إلى تنظيم وكلاء الرياضة

وضعت الحكومة الفيدرالية والولايات تشريعًا لحماية الرجال والنساء الرياضيين من الوكلاء الرياضيين غير الأخلاقيين. هنالك ستة أسباب عامة وراء الحاجة إلى وجود قانون للوكلاء الرياضيين:

- الجذب غير الأخلاقي.
- فرض رسوم مفرطة.
- تضارب المصالح.
- عدم الأهلية العام.
- سوء إدارة الدخل.
- الاحتيال.

تم إقرار قانون الوكيل الرياضي الموحد (يو أي أي أي – The Uniform Athlete Agent Act (UAAA، من قبل الجمعية الوطنية للرياضة الجامعية (إن سي أي أي – NCAA)، والمؤتمر الوطني للمفوضين لقوانين الولايات الموحدة the National Conference of Commissioners for Uniform States Laws (٢٠٠٠). وبحلول عام ٢٠٠٢، أقرت ١٨ سلطة قضائية قانون الوكيل الرياضي الموحد وبعد ثلاث سنوات أقرت ١٢ سلطة قضائية أخرى ذلك القانون. يوضح الجدول رقم (٥ , ٢) عناصر قانون الوكيل الرياضي الموحد.

الجدول رقم (٥ , ٢). عناصر قانون الوكيل الرياضي الموحد.

• التعريفات	• السجلات المطلوبة
• تسجيل الوكلاء الرياضيين	• التصرفات المحظورة
• متطلبات التسجيل	• العقوبات الجنائية
• شهادة التسجيل	• العلاجات المدنية
• تعليق أو إلغاء أو رفض تجديد التسجيل	• العقوبة الإدارية
• التسجيل المؤقت	• التطبيق والبناء
• رسوم التسجيل والتجديد	• بند التجزئة
• شكل العقد	• النقض
• تحذير الطالب الرياضي	• تاريخ التفعيل
• إشعار للمؤسسة التعليمية	• نموذج خطاب
• حق الطالب الرياضي في الإلغاء	

قانون العمل

تم وضع قانون العمل لحماية الموظفين وأصحاب العمل من العلاقات العدائية التي يمكن أن تظهر بين كلا الفريقين. يمثل قانون العمل مجموعة من القواعد التي تحكم مكان العمل وتؤثر في كل من الموظفين وأصحاب العمل. يوضح قانون العمل حقوق الموظفين وحقوق أصحاب العمل. إن حجر الزاوية هو حق الموظفين في اختيار الانضمام إلى نقابة عمالية أو مساعدتها.

في بدايات عام ١٩٥٠، بدأ الرياضيون المحترفون في تنظيم نقابات. يذكر الجدول رقم (٦ , ٢) الاتحادات المهنية مع اتفاقيات **المفاوضات** الجماعية.

الجدول رقم (٦ , ٢). اتفاقيات المفاوضات الجماعية في الرياضات الاحترافية في أمريكا.

الدوري الممتاز للبيسبول(إم إل بي) (Major League Baseball (MLB.
الدوري الوطني لكرة القدم الأمريكية (إن إف إل) (National Football League (NFL.
الدوري الممتاز لكرة القدم (إم إل إس) (Major League Soccer (MLS.
الدوري الوطني للهوكي (إن إتش إل) (National Hockey League (NHL.
الرابطة الوطنية لكرة السلة (إن بي أي) (National Basketball Association (NBA.
الرابطة الوطنية لكرة السلة للسيدات (دبليو إن بي أي) (Women's National Basketball Association(WNBA.

قوانين العمل التشريعية

إن القوانين الفدرالية التي تحكم العمل موضحة أدناه:

- قانون كلايتون Clayton Act (١٩١٤) – النقابات المعفاة من قانون شيرمان Sherman Act.
- قانون نوريس – لاغوارديا Norris - LaGuardia Act (١٩٣٢) – قيد سلطة الحكومة الفدرالية من إصدار أوامر زجرية ضد النقابات.
- قانون وانجرWagner Act (١٩٣٥) – معروف باسم قانون العلاقات العمالية الوطني National Labor Relations Act، أعطى العمال الحق في عمل تنظيمات.
- قانون تافت – هارتلي Taft - Hartley Act (١٩٤٧) – معروف باسم قانون علاقات العمال الإدارية Labor Management Relations Act، والذي قيد حجم الضغط الذي تفرضه النقابات على العمال للاشتراك في ممارسات عمل غير عادلة.

المفاوضات الجماعية

المفاوضة الجماعية تعد نوعًا من أنواع المفاوضات التي يستخدمها الموظفون للعمل مع أصحاب العمل خاصتهم. خلال فترة المفاوضة الجماعية، يلتقي ممثلو العمال بصاحب العمل ويحاولون مناقشة عقد يمكن أن يتفق عليه الفريقان. تكون القضايا المعتادة المشمولة في عقد العمل هي الساعات والأجور وظروف العمل وقواعد مكان العمل. عند توصل الفريقين إلى صيغة عقد متفق عليها، يتم توقيع ذلك العقد ويتم حفظه في مكان لفترة محددة من الوقت، تكون على الأغلب ثلاث سنوات. يسمى العقد النهائي "اتفاقية المفاوضة الجماعية" لعكس حقيقة أن ذلك العقد نتج عن جهود المفاوضة الجماعية.

ويعود ظهور فكرة المفاوضة الجماعية إلى أواخر القرن التاسع عشر، عندما بدأ العمال يتحركون للحصول على حقوق أكثر في أماكن عملهم. بدأت العديد من القطاعات التي تتطلب مهارة باستخدام مهاراتها كأدوات مفاوضة لإجبار أصحاب العمل على تلبية حاجات مكان العمل خاصتهم. واعتمد العمال الآخرون على أعدادهم الكبيرة إذ خرجوا بإضرابات عامة احتجاجًا على ظروف العمل السيئة. بدأ العديد من رواد العمل بإنشاء نظام مفاوضة جماعي بحيث تتم إدارة المفاوضات العمالية بشكل أكثر سلاسة.

في العادة، تكون النقابة هي الممثلة للموظفين. تبدأ المفاوضة الجماعية في الواقع من خلال الانضمام إلى نقابة والموافقة على الالتزام بقواعد النقابة واختيار ممثلين عن النقابة. وعمومًا، يساعد الأشخاص ذوو الخبرة في النقابة الموظفين على إصدار مسودة عقد، ويساعدونهم على تقديم طلباتهم للشركة. يتم عقد العديد من الاجتماعات بين ممثلي صاحب العمل والعمال إلى أن يتمكن الفريقان من التوصل إلى إبرام عقد معين (انظر الجدول رقم ٢,٧، عناصر اتفاقيات اللاعبين).

الجدول رقم (٢,٧). عناصر اتفاقيات اللاعبين.

• حقوق إدارة/ النقابة	• الرواتب/ التدابير
• انضباط المفوض	• المزايا
• عقد اللاعب القياسي	• المصاريف الطارئة
• إجراءات الشكاوى	• مكافحة التواطؤ
• مشروع الكلية	• شهادة الوكيل
• سقف الراتب	• المدة
• وكالة مجانية	• التعريفات
• قضايا متعلقة باللاعب/ النادي	• توسيع الاتحاد

وفي الوقت الذي يتم فيه مناقشة مسائل العقد، يضيف الموظفون العامون بعض المدخلات عليه من خلال موظفي النقابة خاصتهم؛ وبهذا، تعكس الاتفاقية الرغبات الجماعية لكل الموظفين بالإضافة إلى القيود التي يرغب صاحب العمل بوضعها موضع التنفيذ. وتكون النتيجة وثيقة وفعالة تجسّد الجهود التعاونية. ورغم ذلك، في بعض الحالات، يمكن أن تلجأ النقابة أو صاحب العمل إلى تكتيكات مضادة، مثل: الإضرابات وإغلاق مكان العمل لغايات الموافقة على الاتفاقية.

وحدة المفاوضة

نتيجة لعملية المفاوضة الجماعية بين العمال وأصحاب العمل، يتم إنشاء وحدة مفاوضة تتكون من الأشخاص المعترف بهم من قبل الشركة والنقابة العمالية القائمة حسب الأصول للتفاوض بشأن المسائل المتعلقة بقضايا العمل. تتضمن بعض تلك القضايا شروط السلامة في العمل والراتب والمزايا والمؤهلات المهنية وشروط وإجراءات العمل العامة. إن الهدف الرئيسي لوحدة المفاوضة هو خلق ظروف عمل مفيدة ومريحة لكل من صاحب العمل والموظف.

عموما، يجب أن يتم تشكيل وحـدة المفاوضة حسب المعايير الموضوعة من قبل القطاع وغالبا الوكالات التي تم تصميمها لضمان الأداء الجيد لتلك النقابات والموظفين المنتسبين لها والمرتبطين بتلك المؤسسات. بالإضافة إلى الوفاء بمتطلبات النقابة للمشاركة فـي وحدة المفاوضة، يجب أن يكون الأفراد مقبولين من جهة صاحب العمل أيضًا. إن خلق هذا النوع من التواصل بين الموظفين المنتسبين للنقابة وبين صاحب العمل شكل وسيلة واضحة لمعالجة قضايا العمل قبل أن تتسبب في اضطراب سير العمل. بالإضافة إلى ذلك، تساعد وحدات المفاوضة في منع انتشار المعلومات غير الصحيحة حول الوضع القائم لعلاقات العمل بين العمال والنقابة وصاحب العمل.

من وجهة نظر الموظفين، تقدم وحدة المفاوضة وسائل للسعي وراء المزايا التي تعد عادلة لنوع ومقدار العمل المطلوب من قبل الـموظف. يمكن أن يتضمن هذا طلب زيادة في معدل الأجور وإضافة مزايا للعمل الإضافي وإجراء تحسينات علـى التأمين الصحي أو خطط المعاشات التقاعدية وإجراء تحسينات على شروط السلامة في العمل. تعمل وحدة المفاوضة على إظهار حاجات ورغبات الموظفين بطريقة تمثل الأصوات المتحدة التي تؤثر على صاحب العمل وبالتالي تدفعه للبحث في كل الخيارات المتعلقة بحل النزاع.

ومن الأمور المفيدة لصاحب العمل هو أن وحدة المفاوضة لا تقدم أي مسألة للمناقشة إلا إذا توفر عاملان: الأول، يجب أن يكون هنالك مقدار كبير من الدعم للمسألة المطروحة بين العمال المنتسبين للنقابة، والثاني، يجب أن

تكون النقابة قد ناقشت المطلب أو الاقتراح من كل النواحي وأن توافق على ذلك المطلب لتقديمه لصاحب العمل. إن هذا يساعد في منع إضاعة الوقت في الرد على الطلبات والأفكار التي يمكن تكون فاقدة لأي دعم حقيقي بين الموظفين. كما توفر وحدة المفاوضة وسائل واضحة لمعالجة المسألة مع الموظفين مما يجعل التواصل في الأخذ والرد أكثر فاعلية وأكثر إيجازًا (انظر الجدول رقم ٨, ٢ مواضيع المفاوضة).

الجدول رقم (٨, ٢). مواضيع المفاوضة.

• الإجبارية.
• معدل وطريقة الدفع.
• قواعد العمل والانضباط وفحص المخدرات.
• السلامة.
• إجراءات التظلم والتحكيم.
• الصحة والتأمين والتقاعد وتعويضات التسريح المؤقت للعمال.
• الاختيارية.
• التغير في وحدة المفاوضة.
• هوية وكيل المفاوضة.
• وضع المشرفين.
• تسوية تكاليف ممارسات العمل الجائرة.
• الشؤون الداخلية للنقابة أو الشركة.

بالنسبة للموظفين، تعد المفاوضة الجماعية وسيلة ممتازة؛ تستفيد الكثير من أماكن العمل من النقابات التي تسمح للعمال للتحدث معًا كهيئة لتأكيد حقوقهم، كما يستفيد أصحاب العمل من اتفاقية المفاوضة الجماعية التي تضع توقعات واضحة لكلا الفريقين، كما يمكن أن تكون تجربة المفاوضة الجماعية خبرة تعلمية لطرفي المعادلة لأنها تشجع أصحاب العمل والموظفين على أن يأخذ كل منهما أوضاع الآخر بعين الاهتمام (انظر الجدول رقم ٩, ٢ جمعيات اللاعبين المحترفين).

ممارسات العمل غير العادلة

تؤدي ممارسات العمل الجائرة إلى الإضرابات وإغلاق أماكن العمل. تشمل الأنواع الشائعة للممارسات التدخل في التنظيم أو المفاوضة الجماعية والسيطرة والمساعدة والتمييز والانتقام وواجب المفاوضة بحسن نية والحماية من النقابة (انظر الجدول رقم ١٠, ٢ نزاعات العمل في الرياضات الاحترافية).

الجدول رقم (٩ , ٢). جمعيات اللاعبين المحترفين.

• جمعية لاعبي الدوري الوطني للهوكي (إن إتش إل) NHL Players Association.
• جمعية لاعبي الدوري الوطني لكرة القدم الأمريكية (إن إف إل) NFL Players Association.
• الرابطة الوطنية للاعبي كرة السلة National Basketball Players Association.
• لاعبي الرابطة الوطنية لكرة السلة (إن بي أي) NBA players.
• لاعبي الرابطة الوطنية لكرة السلة للسيدات (دبليو إن بي أي) WNBA players.
• جمعية لاعبي الدوري الممتاز للبيسبول (إم إل بي) MLB Players Association.
• الجمعية الكندية للاعبي اتحاد كرة القدم Canadian Football League Players Association.
• جمعية لاعبي اتحاد كرة القدم Arena Football League Players Association.

الجدول رقم (١٠ , ٢). نزاعات عمل الرياضات الاحترافية.

الإضرابات
• الدوري الممتاز للبيسبول – ١٩٧٢، ١٩٨٠، ١٩٨١، ١٩٩٤ – ١٩٩٥.
• الدوري الوطني للهوكي – ١٩٩٢.
• الدوري الوطني لكرة القدم الأمريكية – ١٩٧٠، ١٩٧٤، ١٩٧٥، ١٩٨٢، ١٩٨٧.
إغلاق مؤسسة العمل
• الرابطة الوطنية لكرة السلة – ١٩٩٨،١٩٩٦،١٩٩٥.
• الدوري الممتاز للبيسبول – ١٩٧٦، ١٩٩٠،١٩٨٥.
• دوري البحرية للهوكي – ١٩٩٤ – ١٩٩٥، ٢٠٠٤ – ٢٠٠٥.
• الدوري الوطني لكرة القدم الأمريكية – ١٩٦٨.
• الإضرابات العمالية
• الدوري الوطني لكرة القدم الأمريكية – ١٩٦٨.
الوصول إلى طريق مسدود
• مقاطعة سوق الوكيل الحر (١٩٨٦، الدوري الممتاز للبيسبول).

الإضرابات

الإضراب يعني التوقف عن العمل الذي ينتج عن رفض مجموعة كبيرة من الموظفين تنفيذ العمل، ويحدث الإضراب عادةً استجابة لتظلمات الموظفين. أصبحت الإضرابات مهمة خلال الثورة الصناعية عندما أصبح وجود العمال ضرورة حتمية في المصانع والمناجم.

إغلاق العمل

إغلاق العمل يعني توقف العمل الذي يمنع فيه صاحب العمل الموظفين من العمل وهو يختلف عن الإضراب الذي يرفض فيه الموظفون العمل. يحدث إغلاق العمل لأسباب متعددة؛ عندما تصوت نقابة عمال لعمل إضراب من جانبها فقط، يكون هدف إغلاق العمل هو الضغط على الاتحاد من خلال تخفيض عدد الأعضاء القادرين على العمل.

النقابة مقابل المنشأة الوكالية

في حالة المؤسسة النقابية يجب أن ينتسب العامل إلى النقابة أما في حالة المنشأة الوكالية فلا يتوجب على العامل الانتساب للنقابة لكن يتوجب عليه دفع رسوم البدء والرسوم النقابية.

الوكالة الحرة

تم إنشاء الوكالة الحرة أول مرة في دوري البيسبول في سنة ١٩٧٦. تعني الوكالة الحرة غير المقيدة للاعبين أنه يحق للاعب بعد مدة محددة من الخدمة الاحترافية أن يتفاوض مع أي فريق في الاتحاد. وفي الوقت الحاضر، هنالك شكل ما من الوكالة الحرة في كل من الدوري الوطني للهوكي، والرابطة الوطنية لكرة السلة، والدوري الوطني لكرة القدم الأمريكية، والدوري الممتاز للبيسبول.

سقف الراتب

سقف الراتب يعني القيود أو التحديدات على مبلغ النقود الذي يمكن توفيره من قبل الاتحادات لدفع رواتب اللاعبين. تم تصميم سقف الراتب في الرياضات الاحترافية كنسبة مئوية من عوائد معينة للاتحاد. تتطلب مسألة سقف الراتب وجود اتفاقية بين الاتحاد ورابطة اللاعب لتحديد ما يشكل "الإيرادات الإجمالية المحددة"، وتتكون الإيرادات الإجمالية المحددة في العادة من إيصالات البوابة وعوائد البث التلفزيوني وبث الراديو المحلي والقومي والنسبة المئوية للدخل من الأجنحة الفاخرة وإيرادات التراخيص والامتيازات والترويج.

يتم استخدام نوعين من سقف الراتب حاليًّا في الرياضات الاحترافية؛ السقف الصلب والسقف الناعم. السقف الصلب المستخدم من قبل الدوري الوطني لكرة القدم الأمريكية يعني أن الفريق لا يستطيع تجاوز

السقف المقرر في الاتفاقية. والسقف الناعم المستخدم من قبل الرابطة الوطنية لكرة السلة يحتوي على استثناءات مثل إعفاء لاري بيرد (اللاعب المقيم) وإعفاء الطبقة المتوسطة للاعبي الطبقة المتوسطة. يستخدم الدوري الممتاز للبيسبول نظام ضريبة الرفاهية للحفاظ على سقف راتب البيسبول الخاص به، ويتم تجاوز ضريبة الرفاهية عندما يتجاوز الفريق السقف الناعم المقرر من قبل الدوري الوطني لكرة القدم الأمريكية.

الفصل الثالث

عملية التخطيط

توماس هـ. سوير

جامعة ولاية إنديانا

التخطيط هو عملية تحديد أهداف المنظمة وغاياتها واختيار طريقة العمل لتحقيق تلك الأهداف ضمن البيئة الموجودة داخل المنظمة وخارجها. إن الغرض الرئيسي للتخطيط هو موازنة الأمور المجهولة المستقبلية من خلال الحد من الأخطار المحيطة بعمليات المنظمة. إنه يتطلب من المنظمة مراجعة منجزاتها (نقاط القوة) وتحدياتها (نقاط الضعف) الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية. أثناء هذه العملية، تضع المنظمة جدول التحليل الرباعي (سوات – SWOT) (أي، رسم نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية والفرص والتحديات الخارجية) وتحدد الارتباطات الداخلية والخارجية التي تمكن المنظمة من أن تصبح منافسًا إستراتيجيًّا في المستقبل (انظر الشكل رقم (٣,١). إن التخطيط يعد أمرًا ضروريًّا لمدراء المنشأة. إن أفضل وسيلة لتسهيل عملية التخطيط هي استخدام العصف الذهني.

الشكل رقم (٣,١). الرسم البياني لارتباطات التحليل الرباعي (سوات – SWOT).

قائمة نقاط القوة الداخلية	قائمة نقاط الضعف الداخلية
قائمة الفرص الخارجية	قائمة التهديدات الخارجية
إن أفضل طريق لتحديد الموضوعات تحت كل فئة يكون من خلال استخدام العصف الذهني مع موظفي المنظمة وآخرين من خارج المنظمة. تتعلق الفئة "الفرص الخارجية" بالظروف المفضلة التي يمكن أن تستفيد منها المنظمة في المستقبل في حين تتعلق فئة "التهديدات الخارجية" بالظروف التي يمكن أن تكون مؤذية للمنظمة في حال لم يتم فهمها بشكل جيد.	

العصف الذهني

ينطوي العصف الذهني – الذي وضعه ألكسندر ف. أوسبورن Alexander F. Osborn (١٨٨٨ – ١٩٦٦)، على تشكيل مجموعة تتكون من ستة إلى ثمانية أعضاء يتم عرض المشكلة عليهم ويتم الطلب منهم تحديد العديد من الحلول المختلفة علـى قدر الإمكان. تستمر الجلسة في العادة من ٣٠ دقيقة إلى ساعة. فـي مدة لا تقل عن يومين قبل الجلسة، يتم إعطـاء الأعضاء ملخصًا بصفحـة واحدة عن الـمشكلة التي ينبغي التفكير فيـها (تاوشن وهوسي Tauchen, G., Hussey، ١٩٩١). هنالك أربع قواعد للعصف الذهني: (١) الانتقاد ممنوع؛ يمنع الحكم على الأفكار قبل طـرح كل الأفكار، (٢) التفكير الحر هو المستحسن؛ كلما كانت الفكـرة أوسع وأكبر كان ذلك أفضل، إذ إن السيطرة على الأفكار أسهل من تكوينها، (٣) تكون الكمية مطلوبة؛ كلما كان عـدد الأفكار أكبر، كان هنالك احتمالية أقـوى لوجود حل ممتاز، (٤) الجمع والتحسين؛ بالإضافة إلـى الـمشاركة بأفكارهم الخاصـة، يتم تشجيع الأعضاء علـى اقتراح كيف يمكن تـحسين أفكار الآخرين وكيف يمكن الجمع بين فكرتين أو أكثر في فكرة أخرى.

استخدم قادة الأعمال في جميع أنحاء العالم تقنيات العصف الذهني لحل المشاكل لسنوات عديدة. يكون العصف الذهني مضيعة للوقت إذا كان لديك مدة قصيرة من الوقت لتشكيل مجموعة وجعل كل شخص يتحدث عن حلول للمشكلة أو اختراع مبادرات جديدة، إن هذا يعد عصفًا ذهنيًّا ينطوي على "المرح واللعب"، (إنسمان Ensman، ١٩٩٩).

تعد روح دعابة إنسمان (١٩٩٩) تقنيات غريبة قليلًا يمكن استخدامها لتحفيز التفكير والمناقشة والخروج من عنق الزجاجة وحيث يمكن استخدامها للتغلب على معوقات التسويق ومشاكل الإنتاجية، كما أنها تساعد على تحديد طرق لتعزيز خدمة الزبائن والتكاليف المنخفضة وتحسين صورة المنظمة ووضع عمليات المنظمة لخدمة المستقبل. هذه بعض الأمثلة على نشاطات العصف الذهني المتعلقة "بالمرح واللعب":

- **قلاع من الرمال** – يبني المشاركون حلًا للمشكلة بشكل مادي باستخدام الطوب والمعجون والرمل أو غيرها من المواد.
- **فجوات الاتصال** – ضع المشاركين فـي دائرة، اهمس فـي أذن أول شخص يجلس علـى يمين الدائرة عن بعض التغيير المتعلق بمشكلة حالية تعترضك فـي عملك. اطلب من ذلك الشخص تكرار ما سمعه للشخص التالي وهكذا حتى تصل الرسالة إلـى كامل الـمشاركين الجالسين حول الدائرة. مع مرور الوقت، ستكون المشكلة قد تغيرت – ويمكن أن تكون هنالك وجهة نظر جديدة للمجموعة حول الموقف.

- **عمل المحقق** – عين أعضاء من المجموعة كمحققين وكلفهم بحل جريمة موجودة. يجب أن يقوم أعضاء المجموعة بعمل تحقيق وأن يبحثوا عن القرائن المتعلقة بالمشكلة وأن يحددوا الأسباب المشتبه بها للمشكلة وأن يعرضوا أخيرًا حلًا للقضية.
- **جعل الأمر يزداد سوءًا** – اطلب من أعضاء المجموعة أن يتصوروا كل الطرق الممكنة التي يمكن أن تجعل الحل أسوأ. من خلال التناقض الصارخ لهذا التمرين الفكاهي، من المحتمل أن تظهر حلول متوقعة.
- **رفاق اللعب** – اطلب من المشاركين إحضار شريك ليس مرتبطًا بالمجموعة على مدار جلسة العصف الذهني ليكون جزءًا من الأحداث. أو اطلب من أعضاء المجموعة اختيار رفقاء لعب خياليين مثل الشخصيات التاريخية أو المشهورين أو المنافسين واعمل مناقشات خيالية حول القضايا المطروحة مع الأفراد.
- **التظاهر** – اطلب من أعضاء المجموعة أن يمثلوا الزبائن أو الموظفين أو الباعة المشتركين في القضية المطروحة. بعد ذلك، اطلب من هؤلاء الأشخاص معالجة القضية باستخدام كلماتهم الخاصة.

تنفيذ دراسة تقييم الحاجات

يعتمد نجاح المنشأة أو الفعالية على قدرتها على تلبية حاجات موظفيها. ينفذ العديد من مدراء المنشآت والفعاليات دراسات لتقييم الحاجات وذلك لقياس حاجات العملاء أو المجتمع، تساعد دراسات تقييم الحاجات في تسليط الضوء على العوامل التي تحدد كل شيء يتعلق بتخطيط الموظفين لاستخدام برامج خدمات الموظف من حيث ملاءمة أو عدم ملاءمة تلك البرامج لحاجاتهم. يتم استخدام دراسات تقييم الحاجات لتقييم الخدمات الحالية أو للتنبؤ فيما إذا كان المدراء سيستخدمون برامج جديدة. إن أكثر النواحي صعوبة في تنسيق دراسة تقييم الحاجات هي تحديد المعلومات المطلوبة للتخطيط لمستقبل منشأتك أو فعاليتك (بوسير Busser، ١٩٩٩).

فئات معلومات تقييم الحاجات

أشار بوسير (١٩٩٩) بأن هنالك ثماني فئات رئيسية للمعلومات التي يمكن جمعها خلال تقييم الحاجات. فكر في هذه الفئات المتعلقة بجمع البيانات لتحديد المعلومات التي ستكون مطلوبة: البيانات الديموغرافية وأنماط مشاركة المستخدمين أو المستويات الحالية للاستخدام واتجاهات الموظفين وعوائق المشاركة وتنبؤات المشاركة المستقبلية وتقييم المنشآت والبرامج الحالية وتقييم الأخطار الصحية ومجالات التحسين.

البيانات السكانية – هذا يشمل كل المعلومات المتعلقة بالتركيبات السكانية للموظفين. تشمل البيانات الديموغرافية العمر والنوع الاجتماعي والحالة الاجتماعية ومكان الإقامة وعدد أفراد الأسرة الساكنين في البيت وعدد وأعمار الأطفال وورديه العمل والتصنيف الوظيفي. تكون البيانات الديموغرافية مفيدة في تصميم ملف حاجات لمجموعات محددة من المستخدمين أو المشاركين. على سبيل المثال، قد يكون المستخدمون أو المشاركون غير المتزوجين مهتمين بنشاطات اللياقة البدنية في حين يكون الآخرون الذين لديهم أطفال مهتمين ببرامج الأسرة. استخدم هذه المعلومات لتركيز برنامجك على حاجات جمهور محدد.

أنماط مشاركة المستخدمين أو المستويات الحالية للاستخدام – تقيم هذه الفئة تكرار المشاركة في البرامج والخدمات الموجودة. تكون هذه البيانات مفيدة في تحديد اتجاهات المشاركة، أي البحث فيما إذا كانت البرامج والخدمات الموجودة مندرجة تحت المصادر المحددة وتتبع التغيرات في المشاركة من سنة إلى أخرى. تكون هذه المعلومات مفيدة أيضًا عندما تواجه حاجة شراء معدات جديدة أو تبرير طلبات لمنشآت جديدة. يتم استخدام بيانات التسجيل غالبًا لبناء اتجاهات مشاركة. مع ذلك، لا تكون أنماط المنشأة واستخدام الأجهزة في العادة موجودة في بيانات التسجيل.

اتجاهات المستهلكين – من الضروري تحديد اتجاهات ومعتقدات المستهلكين فيما يتعلق بالخصائص الواضحة لخطط البرنامج. الاتجاهات تعني مشاعر المستهلكين المتعلقة بأهمية القضايا أو الخدمات المختلفة. فكر في معالجة اتجاهات الزبائن مثل القيمة التي يضعونها على برامج الأسرة ورعاية الأطفال ورعاية المسنين وفرصة المشاركة مع الزملاء المسجلين (بوسير، ١٩٩٩). إن تحديد هذه الاتجاهات يكون مفيدًا في وضع الأهداف وتحديد الأولويات بالنسبة للمنشأة أو الفعالية.

عوائق المشاركة – يرى بوسير (١٩٩٩) أن عوائق المشاركة هي القيود التي يرى المستهلكون بأنها تمنع مشاركتهم في البرنامج أو الخدمات. إن أحد العوائق المهمة يتعلق بنقص وعي المستهلك أو عدم معرفته بوجود البرنامج أو الخدمة. تشمل العوائق المحتملة الأخرى مواعيد العمل والمسؤوليات العائلية وعدم الاهتمام وعدم الملاءمة. في حال تم استكشاف هذه العوائق وغيرها من العوائق المشابهة المتعلقة بالمشاركة في تقييم الحاجات، فإن واضع البرنامج يستطيع حل تلك المسائل التي يمكن أن تمنع المستهلكين من المشاركة في البرامج والخدمات وبالتالي زيادة فعالية المنشأة أو الفعالية.

تنبؤات المشاركة المستقبلية – إذا كان المزود مهتمًا كثيرًا بالتخطيط طويل المدى، اطلب من المجيبين أن يتصوروا حاجاتهم المستقبلية. إن هذه فئة مفيدة جدًا لتحديد الحاجات عند التفكير في شراء الأجهزة أو بناء منشآت جديدة أو دراسة الترتيبات التعاقدية لإكمال الخدمات والبرامج الموجودة.

تقييم المنشآت والبرامج الحالية – وفر للزبائن فرصة لتقدير نوعية المنشآت والخدمات والبرامج الموجودة. استخدم بيانات التغذية الراجعة والتقييم لإثبات الحاجة لتغييرات مناسبة. بالإضافة إلى ذلك، توفر هذه المعلومات رؤية واضحة للمستوى الحالي لرضا الزبائن عن المؤسسة.

تقييم المخاطر الصحية – تعد تقييمات المخاطر الصحية أدوات معيارية تستخدم لتقييم الوضع الصحي الحالي للمستهلكين ولتقدير وجود عوامل أخطار محتملة متعلقة بالأمراض. تتضمن عوامل الخطر: التدخين والضغط والتاريخ العائلي للمرض وارتفاع ضغط الدم وارتفاع نسبة الكولسترول وسوء التغذية. يقيم تقييم المخاطر الصحية أخطار المستجيب مقارنة بالإحصائيات الوطنية بشأن أسباب الموت والتاريخ الطبي للزبون ونمط الحياة. بعد ذلك يتم إجراء مقارنات مع آخرين من نفس العمر ونفس النوع الاجتماعي. استخدم نتائج التقييم لتوضيح توصيات محددة للموظف. يمكن أن تشير النتائج أيضًا إلى المجالات المحتملة لتطوير الخدمات والبرامج.

مجالات التحسين – يوفر هذا العنصر من تقييم الحاجات فرصة للموظفين للمشاركة بالاقتراحات أو المسائل المتعلقة بالمؤسسة وبرامجها وخدماتها ومنشآتها وسياساتها وإجراءاتها. إن هذا الاستعداد لرؤية الموظفين لأخذ آرائهم يعزز الحوار الذي يشير إلى وجود التزام من جانب المؤسسة لحل المشاكل وتوفير برامج نوعية (بوسير، ١٩٩٩).

جمع البيانات عن الحاجات

عندما يحدد مدراء المنشأة أو الفعالية نوع المعلومات التي يرغبون بكشفها من تقييم الحاجات، فإن جمع البيانات يكون هو الخطوة التالية. هنالك العديد من أساليب البحث المتوفرة لجمع البيانات المتعلقة بالحاجات. إن استخدام أساليب البحث لتنفيذ تقييم الحاجات يتطلب معرفة ومهارات محددة لضمان صحة وموثوقية المعلومات التي يتم جمعها. تشير صحة تقييم الحاجات إلى الدرجة التي تصور فيها المعلومات التي تم جمعها بدقة حاجات الموظفين. على سبيل المثال، إن تقييم الحاجات الذي يركز فقط على الرضا عن فعاليات خاصة لا يعد تقييمًا صحيحًا للرضا العام عن المنشأة أو الفعالية ويجب عدم استخدامه على هذا النحو.

تتعلق الموثوقية باتساق البيانات، إذ يشير الاتساق إلى أن المعلومات المتحصلة من خلال التقييم تمثل بشكل صحيح وجهات نظر الموظفين وبأنها غير متأثرة بعوامل خارجية. على سبيل المثال، يمكن أن يحصل تقييم الحاجات الذي يطلب رضا عامًا عن البرنامج إجابات مختلفة إذا تم تنفيذه في فصل الصيف مقابل فصل الشتاء، خاصة إذا تم تقديم برنامج قويٍّ لنشاطات صيفية ولم يتم تقديم أي نشاطات في فصل الشتاء. إذا أراد المخطط

تحديد مستويات الرضا الشاملة، تكون موثوقية هذا التقييم موضع شك. وفي حين أن العديد من أساليب جمع البيانات تكون ملائمة لتقييم الحاجات، فإننا سنركز على الدراسات المسحية (بوسير، ١٩٩٩).

الدراسات المسحية

توفر الدراسات المسحية الفرصة الأعظم لجذب مدخلات المستهلكين ولتعميم النتائج المستخلصة من مجموعة صغيرة من المستهلكين على المجتمع ككل. تتطلب الدراسات المسحية وجود خبرة لأفراد واسعي الاطلاع لتنفيذها بشكل ناجح. فكر في استشارة غرفة التجارة المحلية أو شركة تعنى بأبحاث السوق. هنالك خمس خطوات في عملية المسح: (١) تحديد واقعي للغرض من المسح، (٢) التصميم وتقديم أدوات جمع البيانات (مثلًا، الاستبيانات أو دليل المقابلات)، (٣) اختيار عينة المجتمع، (٤) جمع البيانات، (٥) تحليل البيانات، (بوسير، ١٩٩٩).

إن تصميم الاستبيان يشمل وضع أسئلة محددة تتم الإجابة عنها من قبل المستهلكين والقرارات المتعلقة بشكل الأسئلة (مثلًا، الاختيار من متعدد، ملء الفراغ). في هذه المرحلة، حدد التعليمات لإكمال المسح وإجراءات تنفيذ المسح وطريقة استرداد الاستبيانات الجاهزة. إن تقديم أدوات جمع البيانات يعد أمرًا ضروريًّا لكشف وإزالة أي صعوبات يمكن أن تكون موجودة في إجراءات جمع البيانات. تعد الاختبارات القبلية مسوحات مصغرة يمكنك تنفيذها مع مجموعة صغيرة من الموظفين من خلال إعطائهم استبيانًا والطلب منهم تحديد الصعوبات في فهم التعليمات أو الأسئلة أو نوع المعلومات المطلوبة (بوسير، ١٩٩٩).

إن أخذ العينات يمثل استخدام إجراءات محددة تمكنك من تعميم نتائج مجموعة صغيرة من المستهلكين على كامل القوى العاملة المشتركة. عند اختيار الموظفين من خلال عملية عشوائية (مثلًا اختيار الشخص العاشر من كل قائمة عشوائية من الموظفين)، فإن نتائج التقييم تمثل على الأغلب حاجات كل الموظفين، على الرغم من أنه لم تتم دراسة كل المستهلكين، (بوسير، ١٩٩٩).

عند جمع البيانات من المستهلكين، من الضروري أن يوضح عنوان الاستبيان الغرض من المسح وأن يشير إلى أن المعلومات المقدمة ستبقى سرية. إن المسؤولية الأخلاقية للأشخاص الذين ينفذون المسح هي ضمان عدم الكشف عن هوية المستجيبين. بعد إرسال الاستبيان إلى المستهلكين، تابع المسألة من خلال المكالمات الهاتفية أو المذكرات أو أي طريقة أخرى لمواصلة السعي وراء استعادة الدراسات المسحية. حتى تكون العملية ممثلة للواقع بشكل كافٍ، يجب أن يتم إكمال وإعادة ٣٥٪ من الدراسات المسحية. حاول تقديم حوافز لزيادة معدل الإعادة. على سبيل المثال، يمكن أن تعرض المنظمة على المستهلكين خصومات على البرامج أو المشتريات من المحلات لاستكمال وإعادة الدراسات المسحية (بوسير، ١٩٩٩).

عند جمع المزود للبيانات وتبويبها، يتم تحليلها بالنتيجة. قد تكشف التكرارات والنسب المئوية للإجابات على نحو محدد من الأسئلة عن معلومات مطلوبة بشكل كبير. يجب تحليل البيانات بشكل جيد للإجابة عن أسئلة المسح والغرض منه. بعد ذلك، تصبح هذه النتائج هي الأساس لعملية صنع القرار بشأن حاجات الموظفين والبرامج والخدمات المقدمة.

وضع تقرير تقييم الحاجات

اكتب تقرير تصنيف الحاجات وقدمه للإدارة. إن أفضل الطرق الملائمة للمشاركة بهذا التقرير هي بأن تصمم جداول ورسومات بيانية وإحصائيات بطريقة سهلة الفهم. قدم تقريرًا شاملًا للإدارة وملخصًا تنفيذيًا للمستهلكين المهتمين. يجب أن يتكون التقرير من العناصر التالية، (بوسير، ١٩٩٩):

- صفحة العنوان.
- الملخص التنفيذي (أي، تلخيص استهلالي قصير عن كامل التقرير لتمكين القارئ من أخذ فكرة سريعة عن التقرير قبل قراءته كاملًا).
- مقدمة حول الغرض من دراسة تقييم الحاجات.
- نظرة عامة عن الأساليب والإجراءات.
- النتائج.
- الخاتمة والتوصيات.

خطوات عملية التخطيط

هنالك ست خطوات في عملية التخطيط: تحديد الارتباطات والعلاقات الداخلية والخارجية، وتحديد الأهداف ووضع المقدمات المنطقية وصناعة القرار وتنفيذ مسار العمل وتقييم النتائج (رايت،١٩٩٤).

الخطوة ١: تحديد الارتباطات والعلاقات الداخلية والخارجية

إن الخطوة الأولية في عملية التخطيط هي تحديد نقاط القوة (الإنجازات) ونقاط الضعف (التحديات) الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية (المخاوف). إن هذه المعلومات موجودة في الرسم البياني لتحليل (سوات) والذي سيساعد في تحديد الارتباطات والعلاقات المتعلقة بالبيئة التنظيمية الداخلية والبيئة الخارجية.

الخطوة٢: تحديد الأهداف

إن الخطوة الثانية في عملية التخطيط هي تحديد أهداف المنظمة. تعد الأهداف نقطة بداية ضرورية لأنها تقدم التوجيه لكل الأنشطة الإدارية الأخرى. عمومًا، تكون الأهداف مبنية على الفرص المتصورة الموجودة في البيئة المحيطة بالمنظمة.

الخطوة٣: وضع المقدمات المنطقية

فور وضع الأهداف التنظيمية، لا بد من وضع مقدمات منطقية حول البيئة المستقبلية التي سيتم تحقيق تلك الأهداف فيها. إن هذا يتضمن بشكل أساسي الأحداث أو الظروف المستقبلية التي يمكن أن تؤثر على تحقيق الأهداف.

الخطوة ٤: صناعة القرار

بعد تحديد الأهداف ووضع المقدمات المنطقية، تكون الخطوة التالية هي اختيار أفضل مسار عمل لتحقيق الأهداف المحددة من الخيارات الممكنة. تمر عملية صنع القرار في ثلاث مراحل: (١) تحديد البدائل المتوفرة، (٢) تقييم كل بديل على ضوء المقدمات المنطقية بشأن المستقبل والبيئة الخارجية، (٣) اختيار البديل وفقًا لأعلى نسبة احتمال مقدرة للنجاح.

الخطوة ٥: تنفيذ مسار العمل

عند تبني خطة عمل يجب تنفيذها فورًا. إن الخطط وحدها لا تشكل ضمانة للنجاح إذ يجب أن يبدأ المدراء بأنشطة تعمل على ترجمة تلك الخطط في أعمال.

الخطوة ٦: تقييم النتائج

يجب أن يتم تقييم ومراقبة الخطط وتنفيذها بشكل مستمر. يكون كل المدراء مسؤولين عن تقييم مخرجات التخطيط. إن مقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المتصورة وتنقيح الخطط تعدان من المسائل الضرورية.

تصنيف الخطط

هنالك عدد من وجهات النظر المختلفة حول الخطط. من وجهة النظر التطبيقية، يمكن تصنيف الخطط من ناحية المجالات الوظيفية (مثلًا، خطط التسويق وخطط الإنتاج وخطط إدارة الموارد البشرية والخطط المالية)، كما يمكن تصنيف الخطط حسب مدة الوقت التي يتم تنفيذها فيها (مثلًا، على المدى الطويل أو القصير)، أو حسب تكرار استخدامها (الاستخدام الدائم مقابل الاستخدام الواحد).تكون طبيعة الخطط الوظيفية واضحة تمامًا. مع ذلك، هنالك حاجة لمزيد من التوضيح حول الخطط المصممة لمدة من الوقت والخطط ذات الاستخدام المتكرر.

إن تصنيف الخطط حسب *الخطط قصيرة وطويلة المدى* هو التنصيف الأكثر شيوعاً. مع ذلك، عملياً ليس هنالك معنى دقيق لمصطلح "قصير المدى" ومصطلح "طويل المدى"، ولكنها تعبر عن فترات نسبية من الوقت. تكون هذه الخطط مترابطة في ناحيتين اثنتين على الأقل؛ الأولى تنافس على تخصيص الموارد وبالتالي ربما يكون هنالك نزعة خطيرة للتضحية بالنتائج طويلة المدى لحساب فوائد قصيرة المدى. والثانية، يجب أن تكون الخطط قصيرة المدى متوافقة مع الخطط طويلة المدى. في العادة يكون من الصعب – إن لم يكن من المستحيل – أن تنجح الخطط طويلة المدى في حال عدم تحقيق الخطط قصيرة المدى؛ لذلك، فإن هذين النوعين يكونان ضروريين لتحقيق أهداف المنظمة.

إن مصطلح "قصير المدى" يسمى غالبًا "تشغيلي" في العديد من المنظمات، وتم تغيير مصطلح "طويل المدى" ليصبح "التطبيقي الإستراتيجي". سيتم استخدام هذه المصطلحات بالتبادل في القسم المتبقي من هذا الفصل.

في الغالب يتم استخدام ثلاثة معايير لتحديد طول الخطة: (١) لأي فترة زمنية مستقبلية ستمتد التزامات المنظمة؟ (٢) ما مقدار عدم اليقين المرتبط بالمستقبل؟ (٣) ما المدة البينية المطلوبة لتكون السلعة أو الخدمة جاهزة للعرض؟ (بيلي Paley، ١٩٩١).

يتم تنفيذ التخطيط من قبل أكثر المنظمات فاعلية على الأساس "المتحرك". يعني هذا ببساطة أن تلك المنظمات التي تضع خططًا تطبيقية إستراتيجية لمدة خمس سنوات وخططًا تشغيلية لمدة سنتين تعمل على تحديث هذين النوعين من الخطط على أساس سنوي. عند انتهاء السنة الحالية من الخطة الخمسية، يتم تمديدها أو دفعها للأمام لتغطي خمس سنوات جديدة. إن هذا الإجراء يمكن المنظمة من مراجعة خططها على أساس المعلومات الجديدة ومن المحافظة على درجة من المرونة في التزاماتها. إن المبدأ العام يكون بالامتناع عن تشكيل الخطط حتى يكون الالتزام النهائي ضروريًّا بشكل مؤكد (فوج Fogg، ١٩٩٤).

يتم استخدام *الخطط الدائمة* مرارًا وتكرارًا، إذ يكون التركيز على الأوضاع الإدارية التي تحدث بشكل متكرر. تشمل الخطط الدائمة السياسات والإجراءات والقواعد إذ تكون الإجراءات هي البيانات العامة التي تعمل على توجيه صناعة القرار وحيث تعمل على وصف المتغيرات التي يتم فيها صناعة القرارات. يتم وضع الحدود من خلال السياسات، ولكنها تظل خاضعة للتفسير لأنها تعد مبادئ توجيهية واسعة. يقدم الجدول رقم (٣ , ١) أمثلة على السياسات، لاحظ أن كل مثال هو مثال واسع على نحو مقصود ويقدم فقط مبدأً توجيهياً عاماً يخضع للتقدير الإداري. مع ذلك، فإن كل بيان يصف متغيرات لصناعة القرار وبالتالي يضع قيودًا على أعمال أعضاء المنظمة.

الجدول رقم (١ ,٣). أمثلة على السياسات.

خدمة الزبائن:	هي سياسة المنظمة في تزويد الزبائن بأفضل خدمات ممكنة ضمن حدود المبادئ المالية الصحيحة. (التفسير= ما حدود التمويل الصحيح؟).
المزايا للموظفين:	هي سياسة المنظمة في توفير ظروف عمل مقبولة وأجور مناسبة لموظفيها. (التفسير= ما المقبول والملائم؟)
الترقية من الداخل:	هي سياسة المنظمة في ترقية الموظفين المؤهلين من داخل تصنيفات المنظمة كلما كان ذلك ممكنًا. (التفسير= ما المقصود بمؤهلين وممكن؟).
الهدايا من المزودين أو الباعة:	هي سياسة المنظمة في أنه لا يجوز لأي موظف قبول أي هدية من أي مزود أو بائع إلا إذا كانت ذات قيمة اسمية. (التفسير= ماذا تعني الاسمية؟).

يعد الإجراء سلسلة من الخطوات المترابطة التي ينبغي اتباعها بترتيب محدد لتحقيق الهدف المقرر. تصف الإجراءات بشكل واضح الأعمال التي يجب تنفيذها في موقف محدد. تتشابه الإجراءات مع السياسات في أن كل منهما مصمم للتأثير على قرارات معينة في حين أنهما يختلفان من ناحية أن السياسات توجه نفسها للقرارات الأحادية في حين أن الإجراءات توجه نفسها لسلسلة من القرارات ذات الصلة. يوضح الجدول رقم (٢ ,٣) كيف يمكن لمنظمة أن تكتب الإجراءات المتعلقة بمعالجة فاتورة بيع؟

الجدول رقم (٢ ,٣). إجراءات عمل فاتورة بيع.

الخطوة١:	قبل التسجيل، يتم إرسال كل المبيعات غير النقدية إلى إدارة الائتمان لغاية الموافقة.
الخطوة ٢:	الالتزام بالموافقة الائتمانية الضرورية، يتم تقديم كل فواتير المبيعات لجدولة الإنتاج لتاريخ انتهاء المنتج المقدر.
الخطوة ٣:	لاحقًا لجدولة الإنتاج، يتم تسليم كل فواتير البيع إلى دائرة المحاسبة إذ يتم تسجيلها هناك.
الخطوة ٤:	وفقًا لمعالجتها في دائرة المحاسبة، يجب أن يتم وضع كل الفواتير في ملفات في قسم الشحن خلال ٢٤ ساعة.

تختلف القواعد عن السياسات والإجراءات من ناحية أنها تحدد السلوك الشخصي المطلوب من الفرد. بعبارة أخرى، تعد القواعد خططًا دائمة تحدد أو تمنع العمل من خلال تحديد ما يجوز وما لا يجوز للفرد عمله في موقف معين. لذلك، تعد عبارات مثل "يجب ارتداء نظارات واقية للعيون" و"تمنع السباحة منفردًا" "ممنوع التدخين" "يمنع تناول المشروبات في المباني" أمثلة على القواعد. في العادة يكون هنالك عقوبات محددة مع القواعد

تختلف حسب خطورة المخالفة وعدد المخالفات السابقة. خلافًا للسياسات التي توجه - ولا تلغي - حرية التصرف، فإن القواعد تترك مساحة صغيرة للتفسير. إن العنصر الوحيد للاختيار المرتبط بالقاعدة هو فيما إذا كانت تنطبق في حالة معينة. حسب الأشكال الثلاثة للخطط الدائمة المبحوثة، تعد القواعد هي الأبسط والأكثر وضوحًا. فهي بلا شك الأضيق في مجالها وتطبيقها.

الخطط ذات الاستخدام الواحد: يتم وضعها بشكل محدد لتنفيذ مسارات العمل التي تكون فريدة من نوعها نسبيًا والتي لا يمكن تكرارها على الأغلب. هنالك ثلاثة مبادئ تشكل الخطط ذات الاستخدام الواحد: الميزانيات والبرامج والمشاريع. تمثل الميزانية خطة تتعامل مع التخصيص والاستخدام المستقبلي للموارد المختلفة في أنشطة مختلفة خلال مدة محددة من الوقت. يتم النظر إلى الميزانيات غالبًا ضمن المسائل المالية، مع ذلك، يتم استخدامها أيضًا لتخطيط تخصيص واستخدام العمال والمواد الأولية وساعات عمل الماكينة وهكذا. ببساطة، تعد الميزانية الأداة التي يستخدمها المدراء لتفسير الخطط المستقبلية في مصطلحات عددية، كما أنها تعد طريقة لمراقبة عمليات المنظمة.

يتم تصميم البرامج في العادة لتحقيق هدف محدد في وقت محدد. يقدم الجدول رقم (٣,٣) ستة مبادئ توجيهية لوضع/ تطوير برنامج فعال.

تعد المشاريع في العادة عنصرًا فرعيًا في برنامج محدد، وبالتالي، تشترك المشاريع ببعض الخصائص المتشابهة في البرامج العامة التي تعد جزءًا منها. تعد المشاريع أقل تعقيدًا من برامجها الداعمة وتعد أضيق مجالًا. يلخص الجدول رقم (٤ , ٣) مختلف الخطط الدائمة والخطط ذات الاستخدام الواحد.

الجدول رقم (٣,٣). المبادئ التوجيهية لوضع برنامج فعال.

١ – قسم البرنامج إلى أجزاء بحيث يكون لكل جزء هدف واضح محدد.
٢ – ادرس التسلسل والعلاقات بين الأجزاء الناتجة.
٣– حدد مسؤولية مناسبة لكل جزء لأفراد أو مجموعات مختارة بعناية.
٤ – حدد وخصص الموارد الضرورية لإنهاء كل جزء.
٥ – قدر وقت الإنهاء المطلوب لكل جزء.
٦ – حدد التواريخ المستهدفة لإنهاء كل جزء.

الجدول رقم (٤ ,٣). ملخص الخطط الدائمة والخطط ذات الاستخدام الواحد.

النوع	التعريف	مثال
الخطط الدائمة		
السياسة	بيان عام يوجه عملية صنع القرار	"تعطى الأولوية لتعيين أشخاص من ذوي الإعاقات"
الإجراء	سلسلة من الخطوات المترابطة التي يجب اتباعها حسب ترتيب محدد لتحقق الغاية المقررة	تحديد تعويضات مصاريف السفر
القاعدة	بيان يصف أو يمنع تصرفًا من خلال تحديد ما يجوز وما لا يجوز للفرد عمله في موقف محدد.	"يمنع الأكل في أماكن العمل"
الخطط ذات الاستخدام الواحد		
الميزانية	خطة تتعامل مع التخصيص والاستخدام المستقبلي للموارد المختلفة لأنشطة المؤسسة المختلفة خلال وقت محدد.	تخصيص واستخدام ساعات الماكينة
البرنامج	خطة موضوعة بشكل رئيسي لتحقيق هدف محدد في وقت محدد.	برنامج توظيف العضوية
المشروع	عنصر فرعي في برنامج محدد	مشروع التسويق عبر الهاتف

التخطيط الإستراتيجي

يركز التخطيط الإستراتيجي – خلاف التخطيط التشغيلي الذي يركز على النواحي المباشرة لتشغيل المنظمة – على العلاقة طويلة المدى للمنظمة مع بيئتها (رايت وبرينجل وكرول وبارنيل Wright, Pringle, Kroll, & Parnell، ١٩٩٤). يجب أن يتم وضع الخطة الإستراتيجية من خلال الجهود المشتركة لكل أعضاء المنظمة وعملائها. بالتركيز على المنظمة بكونها نظامًا كليًّا، يدرك التخطيط الإستراتيجي أن كل المنظمات تواجه الكثير من العناصر التي لا يمكن السيطرة عليها في البيئة.

إن أعمال المنافسين والظروف الاقتصادية والجماعات التنظيمية والنقابات العمالية وأولويات الزبائن المتغيرة تشكل عوامل من خلالها تحقق المنظمة أهدافها. لذلك، يعمل التخطيط الإستراتيجي على صياغة المنظمة بطريقة تضمن تحقيق أهدافها. يحاول التخطيط الإستراتيجي الإجابة عن الأسئلة التالية حسب (أنتونيو Antoniou، ١٩٩٤):

- ما عمل المنظمة؟ وماذا ينبغي أن يكون؟
- ما عمل المنظمة الذي ينبغي أن تمارسه خلال مدة خمس سنوات من الآن؟ أو عشر سنوات؟

- من هم زبائن المنظمة ومن يجب أن يكونوا؟
- هل يتوجب على المنظمة النمو في هذا العمل أو يتوجب عليها النمو في أعمال أخرى بشكل أساسي؟

الأهداف

الأهداف هي الغايات التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال وجودها وعملياتها. يوجد هنالك جانبان مهمان للهدف: (١) يجب أن تكون الأهداف محددة مسبقًا، (٢) يجب أن تمثل الأهداف النتائج المستقبلية المرغوبة والتي لأجلها يتم توجيه الجهود الحالية. هنالك ثمانية مجالات رئيسية ينبغي للمنظمات تأسيس أهداف لها: حصة السوق والابتكار والإنتاجية والموارد المادية والمالية والربحية وأداء المدير وتطويره وأداء العامل وموقفه والمسؤوليات الاجتماعية، (دروكر Drucker ، ١٩٨٨).

هنالك طريقتان لتصميم الأهداف. أولًا طريقة تنظيم العمل؛ إذ يضع المتعهدون الأهداف في طريقة تنظيمية للعمل (الإدارة العليا أو المساهمون). يتم تحديد أهداف المنظمة مثل أهداف المتعهد. يضمن المتعهد توافق أعمال الموظفين مع تلك الأهداف من خلال دفع الرواتب والعلاوات ومعاشات التقاعد لدعم الأهداف.

أما الطريقة الثانية فهي الطريقة التوافقية، إذ يتم وضع أهداف المنظمة من خلال الموافقة العامة للأطراف المعنية إذ يشارك أعضاء المنظمة في وضع الأهداف وبالتالي تزول الخلافات من خلال تحديد الأهداف العامة أو التوافقية.

المقدمات المنطقية للتخطيط

عندما تضع المؤسسة أهدافها، يكون من الضروري وضع مقدمات منطقية للتخطيط حول البيئة المستقبلية التي يتم فيها تحقيق تلك الأهداف (هوفمان Hoffman،١٩٩٣؛ وهامل وبراهالاد Hamel & Prahalad،١٩٩٤). إن كشف الظروف البيئية التي تؤثر على نحو ثابت بأهداف المؤسسة يفرض وجود تعديلات في الأنشطة الحالية والمستقبلية. توفر المقدمات المنطقية – التي تحاول وصف ما سيكون عليه المستقبل – إطارًا لتحديد وتقييم واختيار مسار العمل لتحقيق أهداف المؤسسة.

تتكون الخطة التطبيقية الإستراتيجية من *التحليل الظرفي* والعناوين الرئيسية والمقدمة وبيانات الرؤية والقيم وبيانات الرسالة والبيئة الداخلية والبيئة الخارجية والروابط وخطط العمل الرئيسية وأولويات العمل الرئيسية والمراقبة والتقييم والمراجعة والموافقة والالتزام (جودستين وآخرون Goodstein & Others،١٩٩٣). يحتوي التحليل الظرفي على خمسة أقسام: وصف الموقع الجغرافي والعوامل الديموغرافية ذات الصلة (مثلًا، عدد السكان والمؤشرات الاقتصادية والصناعة ومتوسط الدخل...إلخ) ووصف المنظمة وملخص (سوات – SWOT)، والنظرة العامة للإستراتيجيات والخطط الرئيسية وتقدم المنظمة منذ آخر مراجعة.

يصف قسم *العناوين* الرئيسية التحديات الرئيسية وحاجات الزبائن/ العملاء والإنجازات الرئيسية. وتعرض *المقدمة* للقارئ وصفًا موجزًا عن عملية التخطيط والأشخاص المشتركين في العملية. ويصف *بيان الرؤية* حلم المستقبل بالنسبة للمنظمة. ويصف قسم *القيم* ما هو مرغوب أو يستحق التقدير من قبل المنظمة (مثلًا، تعزيز صورة "نحن نهتم" عند عملائنا). أما *بيان الرسالة* فيستعرض غاية ومهمة المنظمة. وتتكون *البيئة الداخلية* من وصف لنقاط قوة المنظمة (الإنجازات) ولنقاط ضعفها (التحديات)، في حين تتكون *البيئة الخارجية* من وصف الفرص والتهديدات (المخاوف) الخارجية للمنظمة. بعد تحليل البيئات الداخلية والخارجية، يتم إنشاء سلسلة من الروابط بالاستناد إلى العلاقات الموجودة في التحليل. ومن خلال الروابط يتم إنشاء سلسلة *خطط العمل الرئيسية*. وبعد ذلك تتم ترجمة خطط العمل إلى *أولويات عمل رئيسية*، إذ تصبح أولويات العمل الرئيسية هذه هي الأساس لخطة تشغيلية لمدة سنة أو سنتين. يجب أن تضع خطة العمل الإستراتيجية *إجراءات مراقبة وتقييم* لضمان تنفيذ مناسب للخطة. أخيرًا، يجب أن يكون هنالك خطوات *مراجعة وموافقة والتزام* موضوعة لغايات القبول النهائي للخطة.

تتكون الخطة التشغيلية من العناصر التالية: أولويات العمل الرئيسية والمشاكل وملخص المشروع والقضايا ذات الأولوية والخلفية ورؤية النجاح وأهداف الخطة وغاياتها وخطط العمل (الإستراتيجيات والأهداف والبيانات الضرورية وخطوات العمل).

يكون لكل أولوية من أولويات العمل الرئيسية *مشاكل* محددة يتم حلها عند اكتمال المشروع. يصف *ملخص المشروع* على نحو موجز المشروع الذي ستنفذه المنظمة. يكون في كل مشروع واحدة أو أكثر من *القضايا ذات الأولوية* يتم علاجها خلال المشروع. يكون في كل أولوية من أولويات خطة العمل قسم يستعرض الأهمية التاريخية للقضايا المتعلقة بأولوية العمل، إذ يطلق على هذا القسم اسم *"الخلفية"*. يصف واضعو الخطة التشغيلية *رؤية النجاح* لكل أولوية من أولويات العمل الرئيسية، إذ تتضمن كل أولوية من أولويات العمل الرئيسية *غاية* أو أكثر أو سلسلة من *الأهداف*.

يكون في كل أولوية من أولويات العمل الرئيسية *خطة عمل*، إذ تتضمن خطة العمل إستراتيجية أو أكثر تحتوي على هدف أو أكثر. تحتوي كل خطة عمل على معلومات ضرورية يتم استخدامها لمقارنة ما كان موجودًا مع ما هو موجود حاليًّا. تحرز هذه المقارنة تقدمًا على مر السنين. في كل خطة عمل يكون هنالك سلسلة من خطوات العمل، إذ تستعرض كل خطوة عمل المصادر التي يتم استخدامها لإكمال الخطوة والشخص المسؤول عن إكمال كل خطوة وموعد بدء ونهاية المشروع.

أخطاء التخطيط

إن التخطيط الإستراتيجي يعد عملية تتطلب مهارة عالية (انظر الجدول رقم ٥ , ٣، نصائح لكتابة الخطط). يمكن أن تكون هذه العملية محبطة وتتطلب قدرًا كبيرًا من الوقت. إن عدم القدرة على التنبؤ بالمستقبل يخلق القلق ومشاعر الضعف وعدم الأهلية. إن أكبر عشر أخطاء للتخطيط الناجح هي (نولان Nolan، ١٩٩٣؛ وبويرير Poirier، ١٩٩٦):

- أن تفترض الإدارة العليا أنها تستطيع تفويض وظيفة التخطيط الخاصة بها وبالتالي لا تكون مشتركة في هذا بشكل مباشر.
- أن تصبح الإدارة العليا متورطة جدًّا في مشاكل حالية مما يحول دون وجود وقت كافٍ للتخطيط. وبالتالي، يصبح التخطيط موضع شك على مستويات كبيرة.
- الفشل في تحديد ووضع أهداف المؤسسة بشكل واضح كأساس لصياغة الأهداف طويلة المدى.
- الفشل في إشراك كافٍ للمديرين التنفيذيين الرئيسيين في عملية التخطيط.
- الفشل في الاستخدام الواقعي للخطط كمعيار لتقييم الأداء الإداري.
- الفشل في خلق مناخ ملائم وداعم للتخطيط.
- افتراض أن التخطيط الشامل شيء منفصل عن النواحي الأخرى للعملية الإدارية.
- وضع برنامج تخطيط يفتقد المرونة والبساطة ويفشل في تشجيع الإبداع.
- أن تفشل الإدارة العليا في مراجعة وتقييم الخطط طويلة المدى التي تم وضعها من قبل رؤساء الدوائر والأقسام.
- أن تتخذ الإدارة العليا قرارات بديهية تتعارض مع الخطط الرسمية.

هنالك ست خطوات شائعة في وضع علامات الإسناد: تحديد ما تريد إسناده والإعداد لوضع علامة الإسناد وإجراء البحوث واختيار من تريد الإسناد إليه وجمع ومشاركة المعلومات والتحليل والتمثيل والتحسين. إن الخطوة الأولى – تحديد ما تريد إسناده – تعد خطوة مهمة جدًّا في كامل العملية. يجب أن يراجع المدير بتأنٍ كل المنتجات والخدمات المقدمة لمعرفة الأشياء التي يتوجب مقارنتها مع علامات الإسناد لغايات التحسين. يجيب المدير عن سبعة أسئلة رئيسية في هذه العملية: (١) ما الجوانب الممتازة للخدمة؟ (٢) ما الجوانب التي تعد فوق المعدل؟، (٣) ما الجوانب التي تعد ضمن المعدل؟، (٤) ما الجوانب التي تعد تحت المعدل؟، (٥) ما الجوانب الضعيفة؟ (٦) ما الجوانب التي تعد مهمة جداً؟، (٧) ما الجوانب غير المهمة؟.

الجدول رقم (٥ , ٣). نصائح لكتابة الخطط.

نستعرض فيما يلي بعض الخطط التي يمكن أن تساعد مخطط المنظمة في إعداد الخطط التطبيقية الإستراتيجية أو الخطط التشغيلية: • ضع قائمة محتويات تصف المحتوى والتنظيم العام للخطة بما في ذلك أرقام الصفحات. • رتب الخطة بشكل متناسق باستخدام نفس الأسلوب للأقسام والأقسام الفرعية والعناوين والعناوين الفرعية ...إلخ مع استخدام متسق للأرقام أو الأحرف في العناوين. • قم بترقيم كل الصفحات على التوالي. • قم بتوضيح وتعريف كل المختصرات حتى يتمكن القارئ غير الملم بأنواع التنظيم والبرامج والعمليات من فهم الخطة. • اكتب بشكل واضح ومختصر واستخدم الجمل التقريرية القصيرة والأفعال المباشرة. • رتب عناصر الخطة وقدم إحالات مرجعية عند الضرورة وضع مسردًا بالعناوين أو الموضوعات حتى يتمكن القارئ من متابعة الأفكار والمحاور الرئيسية في كامل الوثيقة. • ضع كل الإشارات للوثائق أو الخطط أو التقارير الأخرى بشكل واضح ومحدد بشكل كافٍ ليتمكن القارئ من إيجاد المادة أو القسم المشار إليه بسهولة. • قم بوضع ملحقات بالمعلومات التي لا تكون ضرورية لفهم الخطة ولكنها تقدم خلفية أو سياقًا مفيدًا. • قم بتنظيم الخطة بطريقة تمكن من توزيع الأقسام على صنف محدد من القراء وتمكن من إجراء التغييرات والإضافات والتحديثات بدون الحاجة إلى مراجعة كامل الخطة. • تأكد من كون الوثيقة قابلة للفهم من خلال مراجعتها من قبل أفراد ليسوا مشتركين بشكل مباشر في عملية وضعها. قم بكتابة اسم ملف الكمبيوتر على كل قسم (لغايات سرعة الاسترجاع في المستقبل). بالإضافة إلى ذلك، أثناء كتابة المسودة، ضع رمز التاريخ/ الوقت (لتتبع المراجعة حتى تاريخه). كما ينصح بكتابة رقم المسودة (الطبعة) في الزاوية كلما تمت طباعة نسخة منقحة أو بوضع علامة مائية (وثيقة المسودة ١).

أما الخطوة الثانية – الإعداد لوضع علامة الإسناد – فهي خطوة مهمة لتأسيس الخدمات الحالية لسببين: (١) تحديد نقاط الضعف أو الثغرات التي يمكن التركيز عليها، (٢) تحديد نقاط القوة. بعد ذلك، يجري المدير أو الفريق البحوث لاختيار التنظيمات المشابهة في الحجم والوظيفة والتي يكون لها خدمات متميزة في هذا المجال المحدد وجمع المعلومات عن كل شركة من هذه الشركات وعن خدماتها.

في الخطوة الرابعة، يتم اختيار شركات علامة الإسناد من القائمة الموضحة في الخطوة الثالثة. في هذه الخطوة، يتم إعداد استبيان قصير (دراسة تجريبية) لمعرفة الشركات التي برعت في هذه الخدمة المحددة. بعد مراجعة العوائد، يتم اختيار مجموعة علامة الإسناد من النتائج.

وتكون الخطوة التالية مقارنة كل المعلومات حول الشركات والبرامج محل المقارنة وزيارة الشركات والبرامج (في الموقع) لجمع معلومات إضافية ومشاركة كل المعلومات المجموعة مع الفريق والإدارة والشركات الأخرى.

أخيرًا، يتم تحليل ومناقشة البيانات بين أعضاء الفريق ويتم إعداد توصيات للتعديل ويتم تعميمها بعد ذلك. هل تبدو أي من البيانات التالية مألوفة؟ "إذا كنت تريد تنفيذ شيء بشكل صحيح، نفذه بنفسك" "سيتطلب شرح هذا لك وقتًا أكبر من الوقت الذي سأنفذه به" "يكون من الأسهل والأسرع أن أنفذ الأمر بنفسي، لذلك سأقوم بهذا". يمكن أن يقع المدير في فخ "الكمالية" (أي، أن يشعر كما لو أنه الشخص الوحيد الذي يستطيع العمل مع مورد خاص أو تدبر الأمور الحساسة أو صناعة مواد ترويجية للبرنامج). يكون المدير أكثر فعالية إذا قام بتعليم الآخرين كيفية تنفيذ المهمات المختلفة وعمل بعد ذلك على مراقبة جهودهم في هذا الصدد. فمن المستحيل أن يفعل الشخص كل شيء بشكل جيد وعلى قدم المساواة عندما يكون ذلك الشخص ضعيفًا جدًّا.

إن التفويض الفعال يتطلب من مانح التفويض أن: (١) يضع هدفًا واضحًا، (٢) يحدد المبادئ التوجيهية للمشروع، (٣) يوضح أي قيود أو معوقات، (٤) يعطي الشخص السلطة لتنفيذ المهمة، (٥) يحدد الموعد النهائي لإتمام المهمة، (٦) يحدد أفضل الوسائل لذلك الشخص لتقديم تقارير تقدم منتظمة (مثلًا، شفوية أو خطية، أو أسبوعية أو شهرية أو نصف سنوية أو سنوية).

زيادة على ذلك، يستطيع المدير استخدام أي مستوى من مستويات التفويض السبعة: (١) قرر واتخذ الإجراءات، لست مضطرًا لمراجعتي. (٢) قرر واتخذ الإجراءات، لكن دعني أعرف ما صنعت. (٣) قرر وأخبرني بقرارك، بعد ذلك اتخذ الإجراءات ما لم أقرر خلاف ذلك. (٤) قرر وأطلعني على قرارك، لكن تريث حتى أباشر بنفسي. (٥) قرر ما تريد عمله، لكن أطلعني على البدائل الخاصة بك مع توضيح سلبيات وإيجابيات كل بديل. (٦) ابحث في هذه المشكلة وقدم لي الحقائق فأنا من سيقرر. (٧) انتظر التعليمات.

أخيرًا، هنالك خمسة أسباب شائعة وراء فشل المدراء في التفويض: (١) لا أحد يفعل ذلك أفضل مني، (٢) الشعور بالذنب، (٣) عدم الأمان، (٤) عدم الثقة، (٥) التسويف.

فرق التخطيط... صديق أم خصم؟

إذا تم تشكيل فريق التخطيط بطريقة صحيحة فإن ذلك يسرع عملية التخطيط ويقلل من وقت إنهاء الخطة ويخفض التكاليف التشغيلية، أما إذا تم تشكيله بطريقة غير صحيحة فإن العكس هو الذي سيحدث. هنالك عدد من الأسباب الخاطئة للبدء باستخدام فريق التخطيط، وهي تشمل: (١) الاعتقاد بأن الفرق ستقدم نتائج أفضل

بطريقة تلقائية، (٢) إنه شيء معروف عند الجميع، (٣) لقد تم تخفيض عددنا ولدينا عدد قليل من المدراء، (٤) لقد تم تخفيض عددنا ولدينا عدد قليل من الموظفين (ويلبور Wilbur، ١٩٩٩). مع ذلك، هنالك عدد من الأسباب الصحيحة للتفكير في استخدام الفرق، منها: (١) الفكرة التنظيمية بخلق بيئة تجعل الأشخاص يقدمون أفضل ما لديهم، (٢) زيادة مرونة التنظيم، (٣) إن هيكل المنظمة يناسب نهج الفريق.

تندرج الفرق تحت فئتين؛ فرق الأداء وفرق حل المشاكل. يتم تشكيل فرق الأداء لعلاج إجراءات العمل إذ يكون الأعضاء موظفين مستأجرين لتنفيذ العمل. إنها تمثل بنية دائمة للتنظيم وتعمل على الأساس اليومي وتكون المشاركة في الفريق إلزامية. يحدد الفريق مهمته ويحدد مؤشرات الأداء الرئيسية ويقيس ويراقب الأداء ويحل المشاكل ويزيل معيقات الأداء ويتحمل مسؤولية المستويات العالية من الأداء. زيادة على ذلك، يتم تمكين الفريق من تغيير إجراءات العمل ويكون له سلطة صنع القرار ضمن حدود معينة. أخيرا، يتطلب الفريق تدريبًا في تحديد الزبائن وقياس الأداء وتقييم سير العمل وقيادة الفريق وحل المشكلات والديناميات الجماعية والتدريب.

يتم تشكيل فريق حل المشكلات حول الخبرة في مجال المشكلات، إذ يتم اختيار أعضائه بناء على خبرتهم في هذا المجال، وحيث يكون له تركيبة مؤقتة يتم إنشاؤها بعد حل المشكلة وهو يمثل عملًا إضافيًّا بالنسبة لأولئك المعينين وحيث تعد المشاركة فيه اختيارية. يتم تقديم أمر رسمي للفريق بشأن المشكلة المراد حلها إذ يستخدم الفريق طريقة منهجية لحل المشكلات. زيادة على ذلك، يقدم الفريق توصيات لغايات التغيير ولا يمكن أي سلطة في صنع القرار. أخيراً، يحتاج الفريق إلى تدريب على حل المشكلات المعقدة.

إن تحويل مجموعة من الأشخاص إلى فريق يتطلب ما يلي:

- تقدر الإدارة المبادرات الفردية والمستويات العالية لمشاركة الموظف مقابل المحافظة على الوضع الراهن.
- الموظفون يتوقون للتعلم ويرحبون بفرصة التدريب.
- يتمتع الموظفون بحس "نستطيع علاج أي مشكلة".
- تقوم المساءلة على العلمية والنتائج.
- تدعم نظم الأداء الإداري الفرق وتنحاز إليها.
- الإدارة مستعدة لتنفيذ وعودها.
- يتم إنشاء قيم فريق قوية.

تشمل قيم الفريق: تنفيذ الأعمال بحماس ومشاركة الوقت والموارد والأفكار مع باقي أعضاء الفريق والتشاور معاً لتحقيق وحدة الفكر والعمل والاستماع لبعضهم البعض وتشجيع وتوضيح وجهات النظر وطرح

الأسئلة وتأييد آراء زملاء العمل والتحسين المستمر في العمل والتعلم وتنفيذ الأشياء بشكل صحيح من المرة الأولى والتعامل مع المشكلات والبحث عن حلول ناجحة وأن تكون صلباً في المشاكل وليناً مع الناس.

في المخطط رقم (١ ,٣)، يوضح ويلبور (١٩٩٩) مشاكل الفريق الشائعة وكيفية حلها.

المخطط رقم (١ ,٣). مشاكل الفريق الشائعة وكيفية حلها.

المشكلة	الحل
• قضاء الكثير من الوقت في الاجتماعات.	• تحديد ساعة واحدة أسبوعياً للاجتماعات.
• الكثير من المسؤوليات وعدم وجود سلطة.	• وضح الحدود ومستوى السلطة.
• عدم التوجيه.	• تضع الإدارة توجيهات واضحة.
• فوق/ تحت التمكين.	• التمكين مربوط بالكفاءة.
• غرض غير واضح.	• وضّح المهمة وأهداف الأداء.
• نقص التدريب.	• وفر التدريب اللازم.
• سحب الدعم الإداري.	• قم ببناء هيكل فريق لدعم نفسه بنفسه.

وضع/ تطوير دليل السياسات والإجراءات

هنالك العديد من الأسباب وراء أهمية وجود سياسات وإجراءات موثقة لعملية إدارة المنشأة/ الفعالية، ومن أهم هذه الأسباب: (١) توفير سياسة رسمية توجه القرارات الإدارية، (٢) تخفيض تعرض المنظمة للمقاضاة، (٣) التبليغ الواضح لمجموعة من الممارسات النظامية والمعيارية لغايات توجيه القرارات والسلوكات المتعلقة بالموظفين والزبائن/ العملاء.

إن التصميم الجيد لدليل السياسات والإجراءات لإدارة المنشأة/ الفعالية يساعد في الإجابة عن أسئلة مثل الأسئلة التالية:

- ما نوع التقارير أو السجلات أو الوثائق التي يتوجب على الموظفين الاحتفاظ بها؟
- ما هي قواعد الإجراءات القانونية المتبعة.
- ما هي مسؤوليات وإجراءات الموظفين القانونية لتطبيق تلك القواعد؟
- ما هي السياسة المتعلقة بطلب وشراء وتخزين وخدمة وصيانة وفحص الأجهزة؟
- ما هي عملية التوظيف والتعيين والتقييم؟
- ما هي إجراءات الطوارئ؟

- ما هي إجراءات مراقبة الجماهير؟
- ما العملية المستخدمة لفحص وصيانة المنشآت؟
- ما الإجراءات المتبعة لتقييم البرنامج؟
- ما العملية المستخدمة لمراقبة حق الدخول؟
- كيف يتم تنظيم وقت المنشأة؟
- ما الإجراءات المستخدمة لتقييم عودة أو عدم عودة الشخص للنشاط بعد الإصابة أو المرض؟

محتويات مقترحة

يجب أن يوضح دليل سياسات وإجراءات المنشآت/ الفعاليات المبادئ التوجيهية العامة والخاصة للبرنامج. إن نوع المعلومات الموجودة في دليل السياسات والإجراءات يختلف من مؤسسة إلى أخرى. عموما، يجب أن تعكس السياسات (١) حقوق كل المشاركين، (٢) فلسفة المنظمة والأساس المنطقي لوجود البرنامج، (٣) الأوامر التشريعية مثل الباب السابع (التحرش الجنسي) والباب التاسع (المساواة بين الجنسين)، وقانون الأمريكيين ذوي الإعاقات (فرص متساوية للمشاركين ذوي الاحتياجات الخاصة) (كون ومالوي Conn & Malloy ، ١٩٨٩). يوضح الشكل رقم (٦ ,٣) قائمة محتويات مقترحة لدليل السياسات والإجراءات.

الجدول رقم (٦ ,٣). جدول محتويات مقترح لدليل السياسات والإجراءات.

• المساءلة: تدقيق الحسابات المالية السنوية، تدقيق حسابات صيانة المنشأة والأجهزة، تدقيق حسابات فحص المنشأة والأجهزة ومراقبة المخزون وتقييم الموظفين وتقييم البرنامج ومسح تقييم المخاطر ومراقبة مخزون التذاكر وتدقيق حسابات المبيعات.
• مجلس الألعاب الرياضية: الغرض والوظيفة والهيكل والقواعد التشغيلية.
• هياكل/ سلطات الحوكمة.
• الأجهزة: قائمة المزودين أو الباعة المقبولين وعملية المصادرة وعمليات الشراء وإجراءات العطاءات وعملية التخزين وتدقيقات التفتيش وإجراءات الصيانة.
• الميزانية: الصيغة والمساءلة والمراقبة.
• الفعاليات: الامتيازات والترفيه والجدولة والمرور واصطفاف السيارات.
• عمليات الكمبيوتر.
• السلوك والأخلاق: الموظفون والمشاركون.
• برنامج سيارات المجاملة.

تابع الجدول رقم (٦ ,٣).

• النفقات: السلع والخدمات وجدول الرواتب ومصاريف السفر.
• ظروف العمل: المزايا التعليمية والاستئجار والعطل والإجازات وإجازات الغياب والاصطفاف وتقييم الأداء.
• توسيع البرامج وتقليصها.
• توسيع أو تجديد المنشآت.
• المنشآت: الصيانة والتفتيش وتقييم الأخطار والاستخدام والتوزيع الرئيسي.
• مكتب الأفلام: الأجهزة والعمليات.
• منظمات جمع التبرعات والدعم.
• الإعلانات والتسويق والترويج.
• العلاقات الإعلامية: الفعاليات والنشرات الإخبارية ومواد الدعاية وبرامج الإذاعة والتلفزيون ووسائل الإعلام المطبوعة.
• الفلسفة والرسالة والأهداف والغايات.
• الطباعة.
• الاستلام والإيداع والحفظ.
• الجدولة: الفعاليات والممارسات والمسؤولون الرياضيون والموظفون (مثلًا، المرشدون وباعة التذاكر وباعة البرامج وعمال الامتياز والشرطة وموظفو الطوارئ).
• المخيمات الصيفية.
• التلفونات: أجهزة الفاكس والهواتف المتنقلة وأجهزة الإخطار.
• مكتب التذاكر: التوزيع والعمليات والمبيعات والتذاكر المجانية وتدقيق الحسابات.
• الامتيازات: المبيعات والمخزون والتراخيص.
• الكحول: المبيعات والمخزون والتراخيص.
• التأجير والاتفاقيات التعاقدية: الإعلانات والعلامات والملصقات ومكتب خدمات التذاكر وتطوير البرنامج والتوزيع والمرور واصطفاف السيارات والامتيازات والكحول والأمن والتأمين وإدارة الطوارئ.

خطوات لوضع/ تطوير دليل السياسات والإجراءات

توضح الخطوات أدناه الطريقة لوضع دليل للسياسات والإجراءات (كون ومالوي Conn & Malloy، ١٩٨٩; كون Conn، ١٩٩١). حيث يجب أن يكون هذا الدليل وثيقة مرنة وديناميكية لتوجيه الموظفين، كما يجب أن تتم مراجعة هذا الدليل سنويًّا بعد البدء بتنفيذه. أخيرًا، إن الأسباب الرئيسية وراء ضرورة وجود دليل سياسات وإجراءات لإدارة المنشأة/ الفعالية هي: (١) توفير سياسة رسمية توجه القرارات، (٢) تخفيض تعرض المنظمة للمقاضاة، (٣) التبليغ الواضح لمجموعة من الممارسات النظامية والمعيارية لغايات توجيه القرارات والسلوكات المتعلقة بالموظفين والزبائن/ العملاء.

الخطوة ١: إن عملية وضع دليل سياسات وإجراءات تعد عملية طويلة وشاقة تتطلب المشاركة الكاملة والدعم الكامل من الإدارة. من الضروري أن يتم إشراك كل الموظفين (الإدارة والموظفين) في عملية وضع السياسات والإجراءات للمنظمة. يكون النهج النموذجي في هذا الصدد بتعيين لجنة تكون مسؤولة عن البحث عن سياسات وإجراءات مناسبة إذ توصي بتبنيها في النهاية لغايات التنفيذ. يجب أن تكون الإدارة مستعدة لتخصيص الموارد (مثلًا، الوقت والأموال) وتشجيع مشاركة جميع الموظفين. يجب أن يتم إعادة بحث وتنظيم السياسات والإجراءات بعناية قبل كتابتها. لذلك، لا بد من مشاركة الأشخاص الذين يفكرون بالسياسات والإجراءات من زوايا مختلفة، فكلما كانت المشاركة واسعة أكثر، كانت فرص استخدام الدليل والمحافظة عليه بعد اكتماله أكبر. كما ينبغي أخذ العديد من العوامل بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار بشأن الأشخاص الذي يتم تعيينهم في اللجنة:

- حجم الموظفين – يشارك في اللجنة كل عضو من مجموعات الموظفين الصغيرة، مع ذلك، يتم تقسيم مجموعات الموظفين الكبيرة إلى لجان فرعية تعمل على إعداد مجموعات محددة من السياسات والإجراءات.
- الإدارة ومجلس الإدارة – يجب أن تتم الموافقة على الدليل من قبل الإدارة والمجلس، لذلك، يجب أن يكون هنالك ممثلون عن الإدارة والمجلس في اللجنة.
- الزبائن/ العملاء/ الطلاب الرياضيون – يجب أن يتم إشراك الأشخاص الأكثر تضررًا من السياسات والإجراءات في اللجنة التي تضع تلك السياسات.
- مصلحة المجتمع – تحتفظ معظم المنظمات بعلاقات مع المجتمع وحيث إن تمثيل المجتمع يكون مفيدًا في الأنشطة المستقبلية، لذلك، من الضروري أن يتم إشراك أفراد المجتمع في اللجنة.
- التنوع والشمولية – يجب أن تعكس اللجنة صورة المنظمة والمجتمع ككل.

الخطوة ٢: يجب أن تكون تركيبة الدليل مرنة؛ لذلك يُقترح أن: (١) يتم استخدام مجلد ثلاثي الحلقات لتخزين المعلومات، (٢) يتم تقسيم المعلومات في أقسام وأقسام فرعية منطقية مع ترقيم مناسب (مثلًا، القسم ١: ١,١؛ ٢,١؛ ٣,١، القسم ٢: ١,٢؛ ٢,٢؛ ٣,٢)، (٣) يتم وضع قائمة محتويات وقسم لتعريف الاختصارات والمصطلحات وفهرس، (٤) يتم ترميز مختلف الأقسام بالألوان.

الخطوة ٣: يجب أن تعين اللجنة شخصًا واحدًا لكتابة الدليل بعد جمع البيانات المناسبة من مجموعات العمل المختلفة. يجب أن تتبنى اللجنة مخططًا وهيكلًا للدليل وأن تضع جدولًا زمنيًّا لإكمال مختلف الأقسام. يجب أن يستخدم الكاتب الكمبيوتر وبرامج مناسبة لمعالجة النصوص.

الخطوة ٤: يجب أن يكون الدليل ديناميكيًّا بطبيعته كما يجب أن تتم مراجعته بشكل دوري على أساس إجراءات مراجعة معتمدة وموثقة. يجب أن يتم تشجيع كل الموظفين على مراجعة السياسات والإجراءات بشكل دوري ضمن مجالاتهم وعلى تقديم توصيات بشأن التغيير للجهات ذات العلاقة. إن جعل بند تغييرات السياسة والإجراءات بندًا منتظمًا فـي جدول أعمال اجتماعات الموظفين يعمل على تنبيه الموظفين إلى أهمية الدليل ويحافظ على انتشاره.

عندما لا يكون دليل واحد كافيًا

اعتمادًا على حجم المنظمة، قد لا يكون دليل مكثف واحد هو الطريقة الأكثر فاعلية للعمل، إذ تلاحظ سلبية مثل هذا الدليل في حال كان هنالك عدد كبير من الاختصاصيين العاملين في البرنامج والذين لا يحتاجون معرفة كل شيء. في هذه الحالة، يكون وجود سلسلة من الأدلة الخاصة أمرًا أكثر فعالية إذ يتم تقديم دليل أو أكثر للموظفين حسب الحاجة. نعرض هنا قائمة بأدلة سياسات محتملة ليتم استخدامها من قبل المنظمة:

- دليل الجدولة.
- دليل اللياقة البدنية.
- دليل العمليات.
- دليل الحالات الطارئة.
- دليل التدريب أثناء الخدمة.
- دليل إدارة المخاطر.
- دليل المبيعات والتسويق.
- دليل التصليحات والصيانة.
- دليل الموارد البشرية.
- دليل جمع الأموال.
- دليل منافع الموظفين.
- دليل الفعاليات الخاصة.
- دليل الاحتفاظ بالعضوية.
- دليل تجنيد/ تحفيز المتطوعين.

الفصل الرابع

إنشاء نظام السياسات والإجراءات

كيمبرلي ج.بودي
جامعة ولاية إنديانا

يواجه المدراء الذين يشرفون على المنشآت الرياضية والترويحية العديد من القرارات كل يوم؛ فهم مكلفون بالاستجابة لتغيرات السوق بينما يحافظون على درجة من الاتساق والاستقرار داخل المنظمة على مدار الوقت. تلعب السياسات والإجراءات دورًا مهمًّا في إدارة المنشآت الرياضية والترويحية إذ إنها تمثل الوسيلة التي يتم من خلالها وضع مهمة الوكالة قيد التنفيذ، كما وتعكس الطريقة التي تندمج فيها أهداف الوكالة الإستراتيجية مع قرارات الإدارة اليومية. كما توفر السياسات والإجراءات فهماً عامًّا لعمليات السوق وتوضحان التعليمات الإدارية وتعملان كمصدر لتقديم حل سريع للمشكلات.

يعتمد التشغيل الناجح للمنشآت الرياضية والترويحية على وجود نظام فعال للرقابة الداخلية. يضمن نظام المراقبة الصحيح تنفيذ العمليات الأساسية على النحو المطلوب، كما أنه يحذر مدراء المنشآت بشأن التغييرات في البيئة التي تستدعي مجموعة جديدة من الأوامر (بايج Page، ١٩٩٨). يساعد نظام السياسات والإجراءات على الاستخدام الفعال للموارد البشرية والمالية ذلك أنه يقلل من الأخطاء المقصودة وغير المقصودة ويمكن الوكالة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية. يستعرض هذا الفصل عملية إنشاء نظام سياسات وإجراءات.

الإدارة القائمة على السياسة

الإدارة القائمة على السياسة هي نهج إداري يستخدم لتبسيط العمليات التجارية من خلال إنشاء طريقة للتعامل مع الحالات المحتمل حدوثها. السياسات تعني قواعد التشغيل التي تحافظ على الاتساق والترتيب والأمن داخل مكان العمل؛ على سبيل المثال، قد يكون للوكالة الرياضية والترويحية سياسة متعلقة باسترداد المال؛ إذ إنه في

كل مرة يأتي فيها زبون ويطلب استرداد ماله، فإن الموظفين يرجعون إلى هذه السياسة بدلًا من البحث عن الطريقة المثلى لإتمام مثل هذه المعاملة التجارية. أساسًا، تزود السياسات صانعي القرار بالمبادئ التوجيهية والبدائل والقيود لغايات توجيه القرارات والأفعال بطريقة تحقق الأهداف بكفاءة.

تعد *السياسة* مسار عمل محدد مسبقًا تم وضعه لتوجيه الموظفين نحو ممارسات العمل المقبولة، أما *الإجراء* فهو تعليمات متبعة خطوة بخطوة يتم إنجاز السياسة من خلالها (بايج، ١٩٩٨). ببساطة، تقوم السياسات بخلق التوقعات وتوجيه الأعمال بينما يقوم الإجراء بتقديم تفاصيل حول كيفية تنفيذ السياسة.

يقوم مدير المنشأة الذي يعمل من خلال مجلس إدارة الوكالة بوضع السياسات والإجراءات التي تحتاجها المنشأة لتعمل بكفاءة. لا يمكن تحقيق الغايات والأهداف الإستراتيجية بدون عملية صنع قرار متسقة ومنسجمة يقوم بها مدراء المنشآت فضلًا عن التنسيق بين جميع الموظفين وإجراءات العمل. وبهذا، يكون دليل السياسات والإجراءات هو الوسيلة التي من خلالها يتم توثيق ونشر العمليات التجارية، ومن خلال الدليل يقوم مدراء المنشآت بتفويض مسؤوليات وسلطات محددة للموظفين لأجل تنفيذ وظائف العمل اللازمة. تتيح السياسات والإجراءات للموظفين تنفيذ واجباتهم بحرية ضمن حدود معينة وتقلل الرقابة المفرطة من جانب المدراء.

الدور الإستراتيجي للسياسات والإجراءات

التنظيم يتضمن تحليل وتحديد وتوضيح المهمات المراد تنفيذها في مكان العمل. وإذا تمت هذه العملية بشكل صحيح فسوف تؤدي إلى نوع من الترتيب المنطقي في العمل والسلوك وبالتالي يتعاون الأفراد بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف المحددة (مونتانا وشارنوف Montana & Charnov، ٢٠٠٠). إن موضوع الفصل بين المهام موضح في الهيكل التنظيمي، إذ يعمل الهيكل بعد ذلك كدليل لإنشاء السياسات التي تسند المسؤوليات للمجالات الوظيفية داخل المنشأة الرياضية والترويحية وتحديد مناصب الموظفين. فمثلًا، قد تشير السياسات إلى أن تعيين المنقذين هو جانب من عمليات برك السباحة وبهذا تكون من مسؤولية مدير الألعاب الرياضية المائية في حين يكون تعيين المسؤولين من مسؤولية مشرف وضع البرامج الرياضية والاتحادات.

إن كل وظيفة داخل المنشأة الرياضية والترويحية تحتوي على قيود مماثلة. بدون وجود سياسات وإجراءات خطية، يعمل الموظفون على اكتشاف هذه القيود من خلال عملية التجربة والخطأ مما يجعل الوكالة في حالة فوضى كبيرة. توفر السياسات للمدراء وسيلة لتوجيه وتنسيق أنشطة الموظفين ولمراقبة الفعاليات قبل حدوثها. قبل بدء العمل، يعرف الموظفون طريقة سير العمل ويعملون على إنتاج مخرجات صحيحة من المحاولة الأولى. على سبيل المثال، فكر في سياسة استرداد المال؛ إذ يشترك موظفان مختلفان في هذه العملية: موظف خدمة العملاء ومدير

الأعمال. يطلب الموظف من الزبون تعبئة استمارة طلب استرداد المال وقبل تسليمها إلى مدير الأعمال يتأكد الموظف أنه قد تمت تعبئة الاستمارة بشكل صحيح. ويقوم مدير الأعمال بتأكيد صحة عملية استرداد المال ثم يأذن بإعطاء الأموال لمستحقيها. تعمل السياسات على تنسيق هذه الأنشطة وتزيد من احتمالية إتمام صفقة العمل بنجاح.

تعتمد فائدة السياسات والإجراءات بشكل كبير على مدى تماشيها مع هدف المنشآت الرياضية والترويحية ومع خطتها الإستراتيجية وعملياتها الأساسية (بايج Page، ٢٠٠٢). توضح المهمة غاية الوكالة وقيمها وتتحكم بمصير المنظمة. وتمثل الخطة الإستراتيجية خارطة الطريق التي تضع أهدافًا محددة قابلة للقياس لتحقيق المهمة بينما تمثل العمليات الأساسية الوظائف والأنشطة الرئيسية المستخدمة في الوكالة. هذا وتدعم السياسات والإجراءات العمليات الأساسية من خلال توجيه عملية صنع القرارات الإدارية وتوجيه سلوك الموظفين.

تعد عملية المحافظة على الانتظام عملية مستمرة ومتكررة. في حال تمت مراجعة عنصر واحد، يجب أن تتم مراجعة العناصر الأخرى لتحديد فيما إذا كانت التعديلات ضرورية أم لا. على سبيل المثال، تصور أن هنالك منشأة تخطط لتجديد منطقة برك السباحة الخارجية لتشمل مساحة أحواض السباحة الصغيرة؛ فهنا يتم تغيير العملية الأساسية. وبالتالي، سيكون من الضروري إعادة النظر في السياسات والإجراءات لتوجيه سلوكات المدير والموظف لدعم هذا التغيير. وبالمثل، يجب أن يتم تحديث الخطة الإستراتيجية لتعكس هذا التغيير في تصميم المنشأة وتشغيلها.

محتوى وبنية دليل السياسات والإجراءات

تعد البيئة التي تعمل فيها منشأة الرياضة بيئة دائمة التغير. هنالك قوى خارجية وداخلية تؤثر على كيفية عمل المنشأة بصورة يومية، لذلك، يجب أن تتم معالجة المشاكل التي تنتج عن هذه العوامل البيئية بطريقة مناسبة. يساهم دليل السياسات والإجراءات في الإدارة الاستباقية طالما أنه يعد في نظر الموظفين دقيقًا وشاملًا وسهل الاستعمال. ينبغي لمدراء المنشأة أن ينظروا إلى دليل السياسات والإجراءات على أنه وثيقة متطورة باستمرار، ومن الضروري أن تلبي تغييرات محتوى وبناء الدليل المطالب الملقاة على عاتق المنشأة.

محتوى الدليل

من الأفضل أخذ عملية وضع السياسة كطريقة مطبقة لحل المشكلات. لذلك، فإن عملية إعداد دليل جديد أو مراجعة دليل السياسات والإجراءات الحالي تبدأ من تحديد المشكلة؛ فقد تنتج المشكلات المحددة من انهيار العمليات الحالية (مثلًا مضاعفة جدولة صالة الألعاب الرياضية) أو نتيجة لحصول موقف جديد أو غير عادي يمكن أن يتكرر مرة أخرى (مثلًا، التخريب المتعمد للممتلكات). كما يمكن أن تنتج المشكلات من التعارض بين الممارسات الحالية والمعايير والأنظمة المهنية (مثلًا، تخزين المواد الكيميائية).

قد تحدث العديد من المشكلات في المنشأة الرياضية والترويحية في أي وقت من الأوقات؛ لذلك، يجب على مدير المنشأة أن يحدد أولويات مجالات المشكلات بناء على درجة الخطورة الواقعة على العمليات التجارية. وقد تتضمن المخاطر زيادة كلفة العمليات والتقصير في إرضاء العملاء وخسارة العوائد وفقدان الميزة التنافسية وعدم الامتثال للأنظمة (بايج، ١٩٩٨).

يجب أن يحرص مدير المنشأة على تحديد الأسباب الكامنة وراء حدوث المشكلة عند وضع بيان يوضح تلك المشكلة. يمكن للإجراءات حل المشكلة فقط في حال كانت تعالج الأسباب لا الأعراض. في بعض الأحيان، يكون السبب واضحًا، وفي أحيان أخرى، يتوجب على مدير المنشأة التفكير بشكل منطقي حول طبيعة العمليات التجارية لاكتشاف الأسباب الكامنة وراء المشكلة. عند تحليل العمليات، من المفيد أن يتم وضع مخطط انسيابي لعرض جميع الأنشطة والسلوكات المرتبطة بمشكلة معينة بصريًا (بايج، ٢٠٠٠). يتيح المخطط الانسيابي إجراء مقارنة بين ما يحدث وما يجب حدوثه في مكان العمل، إذ يمكن أن تظهر القضايا المركزية والحلول المحتملة جراء هذه المقارنة.

في حال عدم وجود سياسة لمعالجة سبب المشكلة، يتوجب وضع سياسة في هذا الشأن، أما في حال وجود سياسة فعلى المدير أن يقرر فيما إذا كان يجب إعادة النظر في السياسة الحالية أو وضع سياسة جديدة. أحيانًا يؤدي تغيير وتبديل السياسة إلى النتيجة المرجوة، وفي أحيان أخرى، يكون هنالك حاجة إلى تغيير واضح في الاتجاه. إن الفائدة في "إعادة هندسة العملية" (مثلًا، التخلص من السياسة الحالية والبدء من نقطة الصفر) هي أنها تتيح للمدير إمكانية إلقاء نظرة جديدة على الخطوات المطلوبة لتحقيق النتيجة المرجوة (روبرتس Roberts، ١٩٩٤). إن الهدف هو زيادة الكفاءة من خلال تحديد طريقة مختلفة وأفضل لحل المشكلات.

بصرف النظر عن إجراء مراجعة للسياسة الحالية أو وضع سياسة جديدة، يجب على مدير المنشأة أن يتحقق من انتظامها (بايج، ٢٠٠٢). أولًا، هل السياسة تتماشى مع مهمة الوكالة وخطتها الإستراتيجية وعملياتها الأساسية؟ ثانيًا، هل تتماشى السياسة مع السياسات المتبقية؟ بعبارة أخرى، ما تأثير تموج تنفيذ السياسة الجديدة أو السياسة المنقحة؟ إن الهدف هو تطوير عمليات متسقة ومتكررة وتجنب حصول تعارض مع السياسات الحالية والعمليات الأساسية والخطة الإستراتيجية والمهمة.

عند البحث عن سبل لحل المشكلات المحددة، يتعين على المدير أن يبحث عن أفضل الممارسات المقبولة في القطاع؛ وهذا يمكن تحقيقه عن طريق البحث في المصادر الإلكترونية والربط الشبكي المحكات المرجعية (بايج، ٢٠٠٢). غالباً، توفر الوكالات الفيدرالية والمنظمات المهنية المصادر الإلكترونية التي تتضمن المعايير والممارسات الحالية. بالإضافة إلى ذلك، قد يتم استخدام شبكة الإنترنت للبحث عن أدلة من منشآت رياضية وترويحية أخرى.

في هذا السياق، لا تكون السياسات والإجراءات بحجم واحد يناسب جميع الجهات، بل يجب أن تتكيف الإجراءات والسياسات لتتماشى مع الاحتياجات المحددة للمنشأة الرياضية والترويحية.

وتتضمن الشبكات التفاعل مع الأشخاص الذين لديهم معرفة ومعلومات ذات صلة بالموضوع؛ فكلما زاد عدد الأشخاص الذين يتحدث معهم مدير المنشأة سواء من داخل الوكالة أم من خارجها كانت فرصة إيجاد شخص لديه الإجابات المطلوبة أفضل. قد يتم إجراء الاتصالات الخارجية للشبكات في الندوات والمؤتمرات وورشات العمل واجتماعات العمل. وقد يعمل هؤلاء الزملاء المهنيون على المشاركة بدليل وكالتهم وتوفير أسماء جهات اتصال من داخل منشأتهم أو من غيرها من المنشآت وتوفير المعلومات المنشورة في الصحف والمجلات والنشرات الإخبارية وما شابه ذلك. تتضمن الشبكات الداخلية التحدث إلى موظفي ومشرفي الخط الأمامي ومستخدمي المنشأة إذ يتكون عند هؤلاء الأفراد فكرة حول كيفية عمل النظام مما يوفر معلومات لتسليط الضوء على المشكلة وتقديم اقتراحات لإجراء التغيير (هارينغتون Harrington، ١٩٩١).

تعد المحكات المرجعية عملية مستمرة إذ يتم تبادل المعلومات والمعرفة بين الوكالات المتماثلة، إذ يكون الهدف منه هو القيام بتحديد وتقييم أفضل أو ابتكار ممارسات واكتشاف كيفية دمج هؤلاء في المنشأة (بوجان وانجليش Bogan & English، ١٩٩٤). يجب أن يكون لدى مدير المنشأة فهم شامل للعمليات الجارية عند استخدام أداة التحقيق هذه، وخلاف ذلك من غير المرجح أن يكون للمدير وجهة نظر ملائمة تمكنه من طرح الأسئلة أو الإجابة عنها مما يقلل من قيمة هذا النهج.

بنية الدليل

يجب أن تكون طريقة المعلومات وتسلسلها في دليل السياسات والإجراءات شبيهة للأدلة الأخرى في المنشأة الرياضية والترويحية (بايج، ٢٠٠٠). يجب أن يتضمن دليل السياسات والإجراءات على:

- الغلاف والعنوان – يحدد المعلومات التمهيدية والموافقات والتواريخ.
- تاريخ المراجعة – يسجل الإضافات والتعديلات وعمليات الحذف المتعلقة بالسياسات والإجراءات.
- قائمة المحتويات – تعرض السياسات والإجراءات والوثائق المماثلة المعتمدة. ومن الأفضل ترتيبها حسب مكان الموضوع (مثلًا، التعويضات والمزايا والتعيين والتقييم لطاقم الموظفين وعمليات التنازل والصيانة ...إلخ) ثم ترتيب المجموعات ترتيبًا أبجديًّا.
- السياسات والإجراءات – تحتوي السياسات والإجراءات المنشورة والوثائق ذات الصلة. ويجب أن تكون الصفحات مصنفة بشكل يتطابق مع العنوان ومع الصفحات الواردة في قائمة المحتويات.

يجب اعتبار دليل السياسات والإجراءات كوثيقة يسهل الوصول إليها بحيث تساهم في العمليات اليومية للمنشأة الرياضية والترويحية. وحتى يكون الوصول إلى الدليل سهلًا، يجب أن يكون الدليل محدثًا ويركز على السياسات والإجراءات ذات الصلة ويمثل الجهود التي تحسن المنشأة بشكل مستمر. علاوة على ذلك، من الضروري أن يحتوي الدليل على قائمة محتويات سهلة الاستعمال وعلى مجموعة كاملة من السياسات والإجراءات المتعمدة تكون مكتوبة بشكل موحد ونماذج من السهل العثور عليها وقوالب ورسومات بيانية ووثائق أخرى مشار إليها في السياسات والإجراءات.

كتابة السياسات والإجراءات

يخدم نظام السياسات والإجراءات العديد من الوظائف داخل المنشأة الرياضية والترويحية؛ إنه يوفر فهمًا مشتركًا لعمليات مكان العمل ويوضح التعليمات الإدارية ويعمل كمصدر لحل المشكلات وكنظام رقابة. تعد السياسات والإجراءات الوسيلة التي يتم من خلالها دمج مهمة المنشأة بالواجبات اليومية. تحد السياسات والإجراءات من نطاق الفردية في صنع القرار؛ أي أنها تضع تعليمات توضح ما يجوز عمله وما لا يجوز عمله داخل المنشأة من أجل تعزيز الاتساق. بالإضافة إلى ذلك، تقوم السياسات والإجراءات بتشجيع الإدارة بالاستثناء. يستطيع مدير المنشأة تخصيص الوقت والجهد للمشكلات غير المألوفة بدلًا من الحالات النمطية وكثيرة الحدوث.

نموذج الكتابة الموحد

يمكن تعريف نموذج الكتابة الموحد بأنه الخطة التي تنظم وتعرض المعلومات بطريقة متناسقة. يعد النموذج المنطقي والمنظم متطلبًا أساسيًّا لنظام السياسات والإجراءات، إنه يقدم إطارًا لتحويل الأفكار والمفاهيم التي تم جمعها خلال مرحلة البحث إلى فقرات وجمل وكلمات (بايج Page، ٢٠٠١). بدون نموذج الكتابة الموحدة، فإن السياسات والإجراءات تكون خالية من الإجراءات الشكلية اللازمة للتشغيل الفعال للمنشآت الرياضية والترويحية.

يجعل نموذج الكتابة الموحد الدليل واضحًا إذ يقود إلى الهدف مباشرة. كما يعمل التقديم المتناسق للسياسات والإجراءات على تقليل الارتباك وتوفير الوقت. تنعدم إمكانية الإيجاد السريع للمعلومات من قبل الموظفين عندما تكون العناوين غامضة أو مبهمة ويكون من الصعب تحديد الأفكار الرئيسية والتفاصيل المهمة كما وتكون التعليمات غير موجودة أو صعبة الفهم. يقلل نموذج الكتابة الموحد من الإحباط وذلك لأنه يمكن العثور على المعلومات الضرورية في المكان المتوقع. يوفر نموذج الكتابة الموحد الوقت من خلال السماح للموظفين بالتركيز على محتوى السياسة والإجراء بدلًا من التغلب على المشتتات في النموذج. وتكون النتيجة النهائية بأن يعتقد القارئ بأن الدليل هو وثيقة قيمة تستحق الاهتمام.

يتم عرض نموذج الكتابة الموحد في نمط مخطط تفصيلي مكون من سبعة عناوين رئيسية (بايج، ٢٠٠١). تكون العناوين مرتبة بطريقة منطقية وبتسلسل غير متغير إذ يكون من السهل على الموظفين تقليب الصفحات لإيجاد القسم المطلوب. كما يكون نموذج الكتابة منظمًا بحيث تقدم العناوين الستة الأولى الأساس بينما يقدم العنوان السابع التفاصيل الضرورية لتحقيق الغرض المحدد. العناوين السبعة الأساسية لكتابة النموذج هي:

- الغاية - شرح الهدف أو الأهداف الأساسية لكتابة السياسة أو الإجراء. يجب أن تكون شاملة ومختصرة إذ يكون طولها عادةً من جملة إلى ثلاث جمل وحيث لا يجوز استخدام الاختصارات أو الأحرف الأولى للكلمات.
- تاريخ الطبعة المنقحة - يبين جميع عمليات التنقيح للسياسة أو الإجراء. قد تتضمن الطبعات المنقحة التحسينات الثانوية والتغييرات الرئيسية والتصحيحات المطبعية كما تتضمن تاريخ التغيير ورقم الطبعة المنقحة والتعديلات المحددة.
- الأشخاص المتضررون - يحدد مستخدمو السياسة أو الإجراء. يجوز تغيير العنوان ليعكس فئات المستخدمين (مثلًا، المواقع المتضررة والأقسام المتضررة والزبائن المتضررون...إلخ).
- بيان السياسة - هي مسار محدد مسبقًا من الخطوات الموضوعة لتوجيه عملية صنع القرار في المنشأة. إنه يعكس التوجه الإستراتيجي للوكالة وثقافتها إذ يكون الهدف منه دعم العمليات الأساسية من خلال توجيه سلوكات المدراء والموظفين.
- التعريفات - تفسر الاختصارات ودلالات الأحرف الأولى للكلمات والمصطلحات الفنية أو أي شيء آخر قد يساء فهمه في القراءة العرضية. ولا تقل أهمية الشرح الواضح للنماذج عن أهمية تعريف المصطلحات الفنية. وينبغي إدراج أي معلومات ذات صلة في التعريف فضلًا عن إدراج مكان وجود نموذج العينة الحالية.
- المسؤوليات - توفر ملخص للموظفين المكلفين بالإجراءات المبينة في السياسة أو الإجراء. يتم تسجيل المسؤوليات في نفس التسلسل الذي تسجل فيه الأنشطة في قسم السياسة أو الإجراء. لذلك، تتم كتابة هذا القسم عادةً بعد إتمام كتابة قسم السياسة أو الإجراء.
- الإجراءات - تحدد التعليمات اللازمة خطوة بخطوة لتنفيذ السياسة من البداية حتى النهاية. ويرد بالتفصيل كل من الموظفين والأسلوب والتوقيت والمكان لإنجاز مهام محددة.

قـد يبدو أن قسم الإجراءات وقسم المسؤوليات مكرران ولكن كلًّا منهما يـخدم غرضًا مختلفًا، إذ يوضح قسم الإجراءات الموظف الذي ينبغي أن يتخذ الإجراءات بطريقة محددة في وقت معين. أما قسم المسؤوليات فيركز على المكان الذي يناسب السياسة والإجراء بداخل سلسلة قيادة الوكالة. مثلًا، فكر في سياسة استرداد المال المدرجة أدناه.

من الضـروري إدراج كل عنوان من العناوين السبعة الرئيسية عنـد وصف نظـام الـمنشأة المتعلق بالسياسات والإجراءات. ومن غير المقبول إلغاء أي عنوان. إذا لم يكن هنالك أي محتوى ليتم إدراجه في القسم، فيجب وضع عبارة "غير قابل للتطبيق" تحت العنوان المناسب، كما يجب أن يتم إدراج تعليمات استكمال النماذج داخل النموذج نفسه. لا يجوز إيراد التعليمات فـي جسم الإجراء ما لم تكـن الفكرة الرئيسية للإجراء مكملةً للنموذج.

أسلوب الكتابة ونظام الترقيم

تعد عملية الكتابة الجيدة عملية صعبة؛ فهي تتطلب جهدًا هائلًا للجمع بين الإبداع والانتباه للتفاصيل لإنتاج دليل سياسات وإجراءات شامل وهادف وسهل النقل والفهم. تعبر الكتابة الجيدة عن الأفكار بطريقة واضحة وموجزة ولبقة ومهذبة ومحددة للقراء، وعادة تتكون الجمل من ٢٠ كلمة أو أقل، من الأفضل استخدام كلمات قصيرة ومألوفة وسهلة الحفظ للتطبيقات اللاحقة، كما ينبغي الحفاظ على تصريف الفعل نفسه في كل الدليل. في العادة، يتم استخدام زمن الفعل المضارع البسيط رغم وجود بعض الحالات التي يكون فيها استخدام الزمن الماضي أو زمن المستقبل مناسبًا (بايج، ٢٠٠١).

تتم كتابة السياسات والإجراءات باستخدام مصطلحات محايدة بين الجنسين وبالأساليب المفضلة في الهجاء والكتابة بالأحرف الكبيرة ووضع علامات الترقيم. لا يجوز استخدام المصطلحات النمطية أو المغرضة؛ كما وينبغي تجنب استخدام الاختصارات وأوائل حروف الكلمات إلا إذا كان مدير المنشأة متأكدًا من أن القارئ العابر سيفهمها. عند استخدام الاختصارات، قم أولًا بتهجئة الكلمة ثم قم بوضع الاختصار بين قوسين مباشرةً بعد الكلمة المنصوص عليها. بصفة عامة، ينبغي إعداد دليل السياسات والإجراءات بمستوى قراءة مناسب للمستخدم المقصود. وقد يتم إدراج الأمثلة في الدليل لتوضيح النقاط والعمليات الرئيسية، انظر الشكل رقم (١ , ٤)، (بايج، ٢٠٠١).

يجب أن يكون نظام الترقيم المستخدم في دليل السياسات والإجراءات صريحًا وسهلًا للفهم. قد يتم وضع الأرقام بشكل متسلسل بحيث تبدأ برقم زوجي مثل ١٠٠ أو ١٠٠٠. عند الضرورة، يمكن وضع أحكام لتحديد

نطاق محدد مسبقًا لأرقام عنوان محدد (مثلاً، ٢٠٠٠ - ٢٩٩٩ قد تشير إلى تعيين الموظفين وتدريبهم وتقييمهم وفصلهم). هنالك ثلاثة نظم ترقيم شائعة: الأرقام الرومانية والأرقام العربية والأرقام العشرية. يكون أي أسلوب مقبولًا طالما أن أي إدخال في دليل السياسات والإجراءات يحمل رقمًا (بايج، ٢٠٠١).

الشكل رقم (١ , ٤). مثال على سياسة تستخدم العناوين السبعة الرئيسية.

عنوان السياسة: سياسة استرداد المال

١ , ٠ الغاية

تضع هذه السياسة المبادئ التوجيهية لعملية التجارة التي قد يطلب بها الزبائن استرداد أموالهم.

٢ , ٠ تاريخ الطبعة المنقحة

تاريخ التنقيح	رقم التنقيح	تغيير	القسم المرجعي
٢٠/ ١٠/ ٢٠٠٩	١ , ٠	الإجراء الجديد	نماذج - طلب استرداد المال

٣ , ٠ الأفراد المتضررون

كل الموظفين المخولين بإكمال المعاملات المالية.

٤ , ٠ بيان السياسة

تسمح المنشأة الرياضية والترويحية باسترداد المال في حال حدوث تغيير في البرامج والخدمات لزمن أو مكان آخرين غير مدرجين في نشرة وضع البرامج. علاوة على ذلك، قد ينسحب الزبائن من أي برنامج ويطلبون استرداد أموالهم خلال (٧) أيام من الدورة الأولى.

٥ , ٠ التعريفات

غير قابلة للتطبيق

٦ , ٠ المسؤوليات

١ , ٦ يستخدم الموظفون نموذج طلب استرداد المال الحالي ويلتزمون بالمبادئ التوجيهية المقررة لإتمام المعاملة.

٢ , ٦ يضمن مدير الأعمال الامتثال للسياسة ويأذن بإعطاء أموال الوكالة.

٧ , ٠ الإجراءات

١ , ٧ يطلب الموظف من الزبون استكمال نموذج طلب استرداد المال وتوقيعه.

١ , ١ , ٧ يراجع الموظف النموذج لتأكيد إكمال تعبئة جميع القيود وتوقيع الزبون على النموذج.

٢ , ١ , ٧ يقدم الموظف النموذج لمدير الأعمال لغايات الموافقة وإتمام المعاملة.

٢ , ٧ يقوم مدير الأعمال بتأكيد الأساس المنطقي لاسترداد المال المتوافق مع السياسة.

١ , ٢ , ٧ إذا تمت الموافقة، يقوم مدير الأعمال بإدخال المبلغ المسترد إلى نظام برنامج التعقب المالي ويأذن بإعطاء الأموال. وتتم عملية التحقق من رد المال خلال خمسة أيام عمل.

٢ , ٢ , ٧ إذا لم تتم الموافقة، يأذن مدير الأعمال بتحرير رسالة خدمة العملاء مبينًا سبب عدم الموافقة على استرداد المال.

صياغة الوثائق ومراجعتها

عندما يحدد مدير المنشأة المشكلة ويبدأ بالبحث عن حلول ممكنة لها، تكون الخطوة التالية بصياغة ومراجعة السياسات والإجراءات المقترحة. إن الهدف من عملية الصياغة هو ملء كل عنوان من عناوين الأقسام السبعة بسرعة. إنه يشبه إلى حد ما أسلوب الكتابة الحرة إذ يكون المبدأ بتجميع وتصنيف أكبر قدر ممكن من المعلومات.

بعد ذلك تتم مراجعة المسودات الأولية واللاحقة لتحسين تنظيم المعلومات وتقديمها. من الناحية المثالية، يكون هنالك أكثر من شخص واحد لمراجعة وثائق المسودات إذ لا يمكن أن تتم عملية التحرير الفعالة من قبل شخص، إن التحرير النوعي يمر في مراحل إذ تركز كل مرحلة على ناحية مختلفة. تفحص القراءة الأولى محتوى الوثيقة لتأكيد أن المادة الموجهة للجمهور المعني كاملة ودقيقة ومناسبة؛ وتراجع القراءة الثانية اللغة بما في ذلك المفردات والنحو وعلامات الترقيم والتهجئة؛ في تفحص القراءة الأخيرة المحتوى واللغة معًا. يجب أن يكون أسلوب الكتابة متماسكًا في كامل الوثيقة. عند اكتمال الوثيقة، فإن اللهجة الاحترافية والكتابة الخالية من الأخطاء تعزز الثقة بين المستخدمين (كورمير Cormier، ١٩٩٥).

إدارة النماذج

تعد النماذج أدوات إدارية تساعد في كتابة المعاملات التجارية ونقلها والإبلاغ عنها في المنشآت الرياضية والترويحية (بايج Page، ٢٠٠٢). ببساطة، تعد النماذج أمرًا بالغ الأهمية في الوكالات، إذ إن عدم وجودها يمكن أن يتسبب في إهمال بعض المعلومات المهمة أو في تنفيذ العمليات بطريقة غير صحيحة. عند كتابة أو مراجعة السياسات والإجراءات، يجب أن يحدد مدير المنشأة فيما إذا كان يتوجب وضع النموذج أو تغييره أو حذفه. إن الهدف من إدارة النماذج هو خلق أدوات مفيدة تلبي حاجات المستخدمين المعنيين. للحصول على نموذج مكتمل بطريقة صحيحة ينبغي تحديد العوائق المحتملة وإزالتها.

التوزيع والتنفيذ والامتثال

فور نشر دليل السياسات والإجراءات تتوقف عملية الكتابة وتبدأ عملية التوزيع والتنفيذ والامتثال. إن الهدف هو ضمان قيام الموظفين بقراءة المبادئ التوجيهية الثابتة وفهمها والالتزام بها. بصرف النظر فيما إذا كان مدير المنشأة ينتج دليلًا مطبوعًا أو دليلًا على الإنترنت، فإن أساليب كتابة السياسات والإجراءات تكون واحدة. وتجدر الإشارة إلى أن عملية وضع نظام سياسات وإجراءات هي عملية مستمرة ودورية. تتكون الدورة من كتابة ونشر وتدريب وقياس ومراجعة السياسات والإجراءات، إذ تستمر هذه العملية طالما أن السياسات والإجراءات موجودة.

التوزيع

يمكن إعداد دليل السياسات والإجراءات باستخدام العديد من الوسائل. يمكن وضع النص المطبوع في غلاف أو يمكن تخزينه في أداة رقمية، كما يمكن وضع النص الإلكتروني على شبكة المنشأة الرياضية والترويجية أو على موقعها الإلكتروني. يكون مدير المنشأة بمشاركة الموظفين هو المسؤول عن اتخاذ القرار بشأن إنتاج السياسات والإجراءات على شكل وثيقة مكتوبة أو وثيقة إلكترونية أو كليهما معًا.

هنالك العديد من الإيجابيات لوجود الدليل على شبكة الإنترنت؛ يمكن تغيير حجم الدليل الإلكتروني للحصول على قراءة سهلة ويمكن أن يحتوي على ملفات رسوم متحركة وصوت وموسيقى وفيديو، كما يمكن البحث من خلال الكلمات الرئيسية ويمكن استخدام نقر النص التشعيبي للانتقال إلى النماذج المتماثلة. تكون الأدلة الموجودة على الإنترنت أقل عرضة للضياع في مكان العمل كما لا يخشى على نقلها إلى الخارج من قبل أحد المستخدمين. كما يتم تحديث الأدلة الإلكترونية وتوزيعها بشكل فوري بدون تأخير. مع ذلك، في حال تعطل نظام الكمبيوتر لأي فترة من الوقت، عندها لا يمكن الوصول إلى دليل السياسات والإجراءات، لذلك، من المستحسن أن يتم إنتاج عدد من النسخ الورقية للدليل وحفظها في موقع مركزي.

يتم تجميع أدلة السياسات والإجراءات الورقية عادةً في ثلاثة أنواع من المجلدات. من المفضل استخدام المجلدات ذات الغلاف السميك لأن ذلك يسمح بحفظ الدليل بشكل مستقيم على المكتب أو الرف. يتم وضع المجلدات ذات الغلاف الرقيق بشكل مسطح على السطح ويمكن أن تتم تغطيتها بوثائق أخرى. ينصح باستخدام المجلدات ذات الحلقة المائلة لأن ذلك يسهل عملية الانتقال بين الأوراق. يجب أن يتم ترتيب كل الوثائق باستخدام فواصل معلمة بشكل واضح لتسهيل وتعجيل عملية العثور على الأوراق المطلوبة.

التنفيذ

تعد السياسات والإجراءات منفذة عندما يتم نشرها. مع ذلك، لا يضمن توزيع دليل السياسات والإجراءات أن الموظفين قد قرؤوا المبادئ التوجيهية وفهموها وطبقوها. هنالك طريقتان لضمان فهم السياسات والإجراءات وتنفيذها كما هو مقرر: نقاط المراقبة والتدريب.

نقطة المراقبة تمثل شخصًا موجودًا في الوكالة يعمل كمراقب لضمان الالتزام بالسياسات والإجراءات. في حال حدوث مخالفة، تقوم نقطة المراقبة بتوضيح السياسات والإجراءات أو تحيل الموظف إلى الدليل. يجب أن تستخدم نقطة المراقبة طريقة توجيه أو تدريب لمساعدة الموظف على دمج الطرق الصحيحة في العمل اليومي.

يسعى التدريب على السياسات والإجراءات إلى زيادة خبرة الموظف ومستوى إتقانه ليتمكن من تنفيذ الأعمال حسب المستوى المطلوب. يعمل التكرار والتحفيز على تمكين الموظف من استيعاب المعلومات بشكل

أسرع من عملية التجربة والخطأ. يمكن تقديم التدريب من خلال الاجتماعات أو ورش العمل أو الندوات ومن خلال نصوص مكتوبة أو وحدات تعلم على الإنترنت ومن خلال محادثات غير رسمية بين مدراء المنشأة والموظفين أو بين الموظفين أنفسهم. إن أفضل بيئة للتدريب تتوفر عندما يكون هنالك ثقافة تنظيمية تعمل على تشجيع المشاركة المفتوحة للمعرفة والأفكار والتعلم المستمر وممارسة مهارات جديدة.

الامتثال

تبدأ تدابير الامتثال عند تنفيذ السياسات والإجراءات. لا يعرف مدير المنشأة حقًّا فيما إذا كانت السياسات والإجراءات مقبولة ومفهومة ومطبقة إلا إذا تم اتخاذ خطوات للتحقق من الامتثال. يتم وضع خطة الامتثال لتحديد مدى تطبيق السياسات والإجراءات كما هو محدد وتحديد نقاط القوة والضعف في البنية التحتية للسياسات والإجراءات وتحديد المجالات التي تكون بحاجة إلى صقل أو تغيير.

هنالك العديد من التقنيات المتاحة للوصول إلى الامتثال. هنالك تقنيتان شائعتان مستخدمتان في المنشآت الرياضية والترويحية: تدقيقات النظام والقوائم المرجعية للتقييم الذاتي. يتضمن تدقيق النظام مراجعة شاملة للعمليات اليومية داخل المنشأة لتحديد فيما إذا كان يتم تفعيل السياسات والإجراءات وفيما إذا كانت تعمل على تدبر أمر المشكلات على النحو المطلوب. كجزء من هذه العملية، يعقد مدير المنشأة مقابلات مع الموظفين ويصنع مخططات هيكل السمكة (أي، عرض بياني لعلاقات السبب والنتيجة مع زيادة التفصيلات في المستويات المنخفضة) ومخططات المصفوفة (أي، عرض بياني لوجود العلاقة وقوتها).

القوائم المرجعية للتقييم الذاتي هي أداة تغذية راجعة يجيب فيها الموظف على سلسلة من أسئلة نعم/ لا. يتم استخدام قائمة مرجعية تتكون من ٥ إلى ١٥ سؤالًا بشكل دوري للتركيز على مجالات محددة للاهتمامات أو المخاوف. يتم تقييم كل السياسات والإجراءات على مدى فترة من الزمن، رغم أنه يتوجب على مدير المنشأة الانتباه إلى مسألة تجنب انشغال الموظفين بالقوائم المرجعية. إن إجراء العديد من عمليات التقييم في وقت واحد تقلل من احتمالية أن تعكس المعلومات الواردة الحالة الحقيقة للأوضاع في مكان العمل.

تعد مسألة التغلب على مقاومة التغيير عنصرًا مهمًّا آخر في خطة الامتثال. هنالك حاجة للقيادة الملتزمة ذات النظرة الثاقبة لوضع ثقافة تنظيمية تتقبل التغيير. يجب أن يكون الموظفون قادرين على التحدث بانفتاحية وأن يعبروا عن آرائهم حول أسباب المشاكل وعلاجاتها. يجب أن يعمل مدير المنشأة مع الموظفين لضمان أن تكون التغييرات في السياسات والإجراءات عملية سلسة وغير باعثة على التهديد. في النهاية، يكون مدير المنشأة مسؤولًا عن إيصال فكرة أهمية التغيير وتأثيره على تحقيق الأهداف الإستراتيجية. زيادة على ذلك، يمكن أن يكون للتغييرات في السياسات والإجراءات أثر كبير على نوعية حياة الموظفين.

الفصل الخامس

عملية البرمجة والجدولة

توماس هـ. سوير
جامعة ولاية إنديانا

يشير مصطلح *"وضع/تطوير البرنامج"* عند استخدامه في هذا الفصل إلى مجموعة تجارب التعلم التي يتم تقديمها للمستهلكين لتحقيق الأهداف المتعلقة بالصحة واللياقة البدنية والنشاط البدني والترويح والرياضة. إنه يتعلق بالأجزاء المكونة لكل البرامج في كل مجال من المجالات الخمسة والموارد (مثلًا، موارد المنشآت والموارد المالية والبشرية والتكنولوجية) المشتركة في تنفيذ تلك التجارب التعلمية. إن الاتجاه السائد في المجتمع الأمريكي اليوم هو تقديم برامج جيدة التخطيط قائمة على الاعتبارات التالية: (١) قدرات الزبائن/ العملاء وحاجاتهم ورغباتهم، (٢) حاجات المجتمع بشكل عام، (٣) الفائدة العملية لأساسات المعارف المختلفة والمهارات البدنية، (٤) الجوانب الاجتماعية والنفسية للمجتمع التي تؤثر على التعلم، (٥) تسويق المنتجات والخدمات المصممة لتلبية حاجات ورغبات الزبائن/ العملاء.

وضع/ تطوير البرنامج

تقع مسؤولية تخطيط البرنامج على عاتق عدد من الأشخاص والمنظمات. يشمل المخططون - دون حصر -: طاقم الإدارة والموظفين والمنظمات الاحترافية والزبائن/ العملاء والشركاء وقادة المجتمع والاحترافيين الآخرين مثل العاملين في المجال الطبي والمحامين والمهندسين المعماريين ورؤساء الشركات.

يلعب *طاقم الإدارة* دورًا حيويًا في عملية التخطيط؛ فهم يعملون (١) كموجدين للقوة المحفزة التي تضع التخطيط موضع التطبيق، (٢) كمسهلين لعملية التخطيط، (٣) كداعمين لعملية التطوير. زيادة على ذلك، إنهم يوفرون القيادة التي تشجع وتحفز الاهتمام في تقديم تجارب مثالية وتزيل العوائق (مثلًا، الوقت والمكان والموارد) التي يمكن أن تعيق تحقيق المهمة وتقدم توصيات مناسبة لخطة البرنامج. أخيرًا، تكون الإدارة مسؤولة عن دمج

الفريق الذي يعمل بشكل متعاون ومنتج وتزويده بالرعاية والدعم وتزويده بالتحفيز الضروري والموارد المالية والبشرية والفنية الملائمة لتحقيق مهمة تصميم برنامج نوعي.

يعد *الموظفون* حجر الأساس في وضع البرنامج إذ إنهم يشكلون الأعضاء الرئيسيين في الفريق الذي يضع البرنامج. يشارك الموظف بالتجربة والمعرفة ويقدم بيانات لدعم توجيهات وضع البرنامج. تكون مدخلات الموظفين وملكيتهم المتصورة أمرًا ضروريًّا قبل تصميم البرنامج وتنفيذه.

تعتبر *المنظمات الاحترافية* هي مجموعات ووكالات متعددة يمكن أن تساعد في تخطيط البرنامج. قد توفر تلك المجموعات أدلة برامج وخدمات استشارية ونصائح تساعد كثيرًا في تخطيط أي برنامج. قبل الشروع في عملية وضع البرنامج، يجب عليك أن تفكر أولًا فيما تستطيع المجموعات أو الوكالات الاحترافية تقديمه وأن تقوم بالاتصال بهم في وقت مبكر قبل العملية. ليس هنالك حاجة لإعادة اختراع العجلة، فقد تكون العجلة القديمة بحاجة فقط إلى مقدار بسيط من التعديل لتلبية احتياجاتك.

يجب أن يكون هنالك دور *للزبائن/ العملاء* في وضع البرنامج، إذ إن أفكارهم الجماعية حول ما يشكل أنشطة مرغوبة لتقديم البرنامج يعد أمرًا بالغ الأهمية. يتم إشراك الزبائن/ العملاء في الوقت الحالي بشكل فاعل للتعبير عن حاجاتهم ورغباتهم المتعلقة بالبرنامج. إنهم يريدون أن يتم الاستماع لأصواتهم وأن يتم تحديدهم كجزء من تخطيط الأنشطة والتجارب المختلفة التي يجب أن يوفرها البرنامج النوعي لزبائنه/ عملائه.

يساعد الشركاء *وقادة المجتمع* في إيصال ما تسعى المنظمة إلى تحقيقه للجمهور. تستطيع هاتان الفئتان تقديم مساهمات مهمة من خلال توفير معلومات بشأن المخرجات المرغوبة. من المهم أن يكون هنالك ممثلون عن هاتين الفئتين لوضع أي برنامج بطريقة فعالة ومنتجة.

عناصر وضع/ تطوير البرنامج

هنالك ١١ عنصرًا تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على وضع البرنامج: (١) المناخ والاعتبارات الجغرافية، (٢) القوى الاقتصادية والاجتماعية، (٣) التركيبات السكانية، (٤) المجتمع، (٥) التشريعات والأنظمة المحلية والمتعلقة بالدولة، (٦) المنظمات الاحترافية، (٧) اتجاهات المدراء والمستهلكين، (٨) الموظفون، (٩) البحوث، (١٠) المنشآت والأجهزة، (١١) المنافسة.

عناصر عملية التخطيط

تكون عناصر عملية التخطيط الضرورية لتحقيق تخطيط برنامج فعال كما يلي: (١) تقرير أن هنالك حاجة لوضع البرنامج، (٢) تعيين فريق تخطيط متعدد لتحديد مجالات الحاجة، (٣) تنظيم عملية التخطيط،

(٤) تحديد أهداف البرنامج، (٥) إيجاد حلول للبرنامج، (٦) اختيار تصميم البرنامج، (٧) تنفيذ تصميم البرنامج، (٨) تقييم البرنامج.

خطوات وضع/ تطوير البرنامج

تشمل الخطوات الرئيسية لوضع/ تطوير البرنامج ما يلي: (١) تحديد الأهداف، (٢) تحليل الأهداف بالنسبة للبرنامج، (٣) تحليل الأهداف بالنسبة للأنشطة، (٤) توفير أدلة برنامج، (٥) تقييم البرنامج بالاعتماد على المخرجات المحددة مسبقًا.

عند *تحديد الأهداف*، يجب أن يراعي فريق التخطيط دراسة عوامل مثل طبيعة المجتمع واتجاهات البرنامج التطويرية وحاجات ورغبات المستهلكين وبرامج المنافسين والتطورات التكنولوجية لتتم صياغة الأهداف بشكل واضح لغايات تلبية حاجات السوق. يجب أن يراعي كل برنامج الأهداف الأربعة التالية عند تحديد أهداف البرنامج:

- *أهداف تحقيق الذات*: تشمل العقل المتيقظ والكلام والقراءة والكتابة والأرقام والبصيرة والسمع والمعرفة الصحية والعادات الصحية والترويح والمصالح الفكرية والمصالح الجمالية والشخصية.
- *أهداف العلاقة الإنسانية* تتكون من احترام الإنسانية والصداقات والتعاون والمجاملة وتقدير المنزل والحفاظ على المنزل والصناعة المنزلية والديمقراطية في البيت.
- تهتم *أهداف الكفاءة الاقتصادية* بالوقت والمعلومات المهنية والخيارات المهنية والكفاءة المهنية والتعديل المهني والتقدير المهني والاقتصاديات الشخصية وحكم المستهلك والكفاءة في الشراء وحماية المستهلك.
- وتشمل *أهداف المسؤولية المدنية* العدالة الاجتماعية والنشاط الاجتماعي والفهم الاجتماعي والحكم النقدي والتسامح والحماية والتطبيقات الاجتماعية للعلوم والمواطنة العالمية واحترام القانون والثقافة الاقتصادية والمواطنة السياسية والإخلاص للديمقراطية.

بعد تحديد الأهداف اعتمادًا على فهم خصائص وحاجات ورغبات المستهلكين، يجب أن يتم *تحليل تلك الأهداف فيما يتعلق بالبرنامج والأنشطة*. يجب أن يراعي التحليل القيود المختلفة المرتبطة بالأهداف وأن يحدد التشديدات بالنسبة للمراحل المختلفة للبرنامج. زيادة على ذلك، يجب أن يركز التحليل الاهتمام على الأنشطة المطلوبة لتحقيق مجموعة الأهداف. هل تتمكن هذه الأنشطة من تحقيق تلك الأهداف؟

يجب أن يتضمن كل برامج يتم وضعه *"دليل برنامج"* للمشاركين فيه وللمساعي التسويقية. توفر أدلة البرنامج فرصًا لتحقيق الأهداف، كما أنها توفر فرصًا لتسويق المنتجات/ الخدمات لأسواق المنظمة المختلفة.

يجب أن يتم *تقييم* كل البرامج بالاعتماد على المخرجات المحددة مسبقًا، إذ يمثل التقييم ذروة عملية وضع البرنامج. إن التقييم يحدد النتيجة النهائية للبرنامج ويقارنه مع ما يتوقع من البرنامج تحقيقه خلال مراحل التطوير. إن التقييم - شأنه شأن وضع البرامج - يعد عملية ديناميكية تساعد على تحديد التقدم المنجز في تحقيق أهداف البرنامج. يجب أن يحدد التقييم نقاط القوة ونقاط الضعف وحالات الإهمال وأن يظهر أين يمكن تحريك الموارد أو التشديدات المطلوبة لغايات تحسين البرنامج. كما أنه يساعد المستهلكين في تحديد تقدمهم في البرنامج ويساعد الإدارة في تفسير مخرجات البرنامج وإبلاغها للمستهلكين ومجلس الإدارة.

خمس طرق شائعة للبرامج

هنالك خمسة طرق شائعة لوضع/ تطوير البرامج: (١) وضع/ تطوير البرامج وفقًا للأهداف، (٢) رغبات المشاركين، (٣) الحاجات الملموسة للمشاركين، (٤) أسلوب الكافيتريا، (٥) المتطلبات الخارجية.

وضع/ تطوير البرامج وفقًا للأهداف:

إنه يعد من أحدث الطرق المعاصرة الموجودة حاليًّا. والافتراضات الأساسية لهذا البرنامج كما يلي:

- يكون فريق البرمجة/ المبرمج قادرًا على تصور عملية النشاط.
- يكون فريق البرمجة/ المبرمج ماهرًا في كتابة أهداف الأداء.
- تكون الأهداف الموضوع متوافقة مع أهداف المشاركين في النشاط.
- يتم تقييم نجاح البرنامج أو فشله بنزاهة سواء حقق البرنامج أهدافه أم لم يحققها.

يجب أن يتم بناء طريقة التخطيط هذه على أربعة مبادئ تخطيط موثوقة؛ وهي:

- حاجات المستهلكين - يجب أن يتم تصميم النشاط ليلبي الحاجات والرغبات المتوقعة للمستهلكين.
- تعزيز الحياة - يجب أن تعزز البرامج التربية والتعليم ونوعية الحياة.
- التقييم - يجب أن يتم تقييم البرامج بشكل رسمي وبشكل منتظم فيما يتعلق بأهدافها المخطط لها.
- استعداد المشاركين - يجب أن تكون البرامج متعلقة باستعدادات وقدرات المشاركين.

وضع/ تطوير البرامج وفقًا لرغبات المشاركين:

تعد هذه الطريقة واحدة من الطرق الشائعة جدًّا، وهي تمكن المستهلك/ المشارك من الاشتراك في العملية. تعد الافتراضات التالية افتراضات أساسية في هذه الطريقة:

- يمكن تحقيق رغبات المجموعات المشاركة.
- تعد برامج الصحة واللياقة البدنية والترويحية برامج مهمة في الوسط الاجتماعي.
- يكون فريق البرمجة/ المبرمج قادرًا على فهم الأنشطة التي تلبي حاجات معظم الأفراد.
- يكون فريق البرمجة/ المبرمج قادرًا على معرفة متى يتم تلبية الحاجات.

مبادئ التخطيط الموجودة في هذه الطريقة:

- يجب أن يتم تصميم كل البرامج لتلبية حاجات واهتمامات المستهلك/ المشارك.
- يجب أن تشمل البرامج على تنوع وتوازن في المضمون والأنماط التنظيمية.

يجب أن يحتوي هذا التنوع على مستويات مهارة مختلفة لكلا الجنسين وأن لا يكون منافسًا للأنشطة التي تتطلب قدرة تنافسية عالية ومجموعة متنوعة من الترتيبات المالية (مثلًا، مجانية لتكاليف خاصة، وتقديم الوقت، وشكل للمشاركة من حيث حجم مجموعات النشاط).

- يجب أن يتم وضع كل البرامج في بيئة آمنة.

وضع/ تطوير البرامج وفقًا للحاجات الملموسة للمشاركين:

تفترض هذه الطريقة الافتراضات التالية:

- يكون فريق البرمجة/ المبرمج محترفًا في مجالات الصحة واللياقة البدنية والنشاط البدني والترويح والرياضة ويكون عارفًا وفاهمًا ما يريده ويحتاجه الآخرون.
- يكون فريق البرمجة/ المبرمج في وضع يمكنه من معرفة ما يريده الآخرون أكثر من أي شخص آخر.
- لا يكون المستهلكون/ المشاركون قادرين على تحديد رغبات نشاط البرنامج.
- يتوق المستهلكون/ المشاركون لأن يتم إخبارهم بما هم مهتمون به.
- عمومًا، الأشخاص متشابهون إلى حد ما، ويتم حفظ الوقت والمال بتجنب نظام الإدخالات المكلفة في حين أن فريق البرمجة/ المبرمج يصمم ما يكون مرضيًا.

تستخدم هذه الطريقة مبادئ البرمجة التالية:

- يجب أن يتم تصميم كل البرامج بهدف الاستخدام بشكل إبداعي لكل المنشآت والمناطق المتوفرة.
- يجب أن يتم تنظيم وتخطيط كل البرامج على نحو فعال لضمان أكبر كمية مشاركة ممكنة.
- يجب أن تكون كل البرامج غير تمييزية وأن تسمح بالتنوع الحقيقي (التضمين).
- يجب أن يتم وضع موظفي البرامج من قبل كبار قادة الجودة الذين يفهمون ويقبلون دورهم في توفير هذه الخدمات.
- يجب أن تكون جميع البرامج ذات علاقة مترابطة وأن تحتوي على تسلسلات تقدم من مستوى إلى آخر.

أسلوب الكافيتريا لوضع/ تطوير البرامج:

تقوم هذه الطريقة على الافتراضات التالية:

- إن اهتمامات المستهلكين/ المشاركين دائمة التغير وأقل الطرق تكلفة لتلبية تلك الاهتمامات بتقديم مجموعة متنوعة من البرامج وترك المستهلكين يحددون أولياتهم حسب اختيارهم الخاص. لا يمكن أن

يعرف فريق البرمجة/ المبرمج كل مجالات الاهتمام الممكنة. لذلك، تعد هذه التشكيلة طريقة مفيدة لمعرفة الاهتمامات في مجموعات المشاركين.

- يمكن تحقيق المبادئ التوجيهية لوضع البرامج عن طريق تقديم برامج متنوعة يستطيع أي مشارك من خلالها العثور على نشاط جذاب واحد على الأقل.
- الكثير من الناس لا يعرفون ماذا يريدون ؟بهذا يكون فريق البرمجة/ المبرمج غير متأكد. إن هذه الطريقة توفر حلًا وسطًا مفيدًا.

المبادئ التوجيهية المستخدمة في هذه الطريقة:

- يجب أن تستغل كل البرامج مجموع الموارد المتوفرة ضمن نطاق تخصصها.
- يجب أن توفر كل البرامج فرصة للمغامرة والتجارب الإبداعية الجديدة.
- يجب أن تكون جميع البرامج متوافقة مع القدرات الاقتصادية والاجتماعية والبدنية للمستهلكين/ المشاركين المحتملين.

وضع/ تطوير البرامج وفقًا للمتطلبات الخارجية (المعايير):

تقوم هذه الطريقة على الافتراضات الأساسية التالية:

- إذا تم تحقيق معيار خارجي فإن هذه الطريقة تكون جيدة، أي مرضية للمستخدمين.
- إن الأشخاص المشتركين في وضع المعايير قادرون على إصدار أحكام متعلقة بالجودة حول الوضع المحلي.
- تمثل المعايير الحدود الدنيا عمومًا، لذلك، حتى تتمكن من تجاوز المعيار، ينبغي أن تشير إلى جودة أعلى في تجربة البرنامج.

المبادئ التوجيهية لوضع البرامج وفقًا للمتطلبات الخارجية:

- يجب أن تحتوي جميع البرامج على تنوع وتوازن داخلي.
- يجب أن يلتزم تخطيط البرامج بكل المعايير الموضوعة بعناية للتصميم والإدارة.
- يجب أن يتم تقديم جميع البرامج من خلال نظام قيادة مؤهلٍ تأهيلًا عاليًا.
- يجب أن تستغل جميع البرامج كل الموارد المتاحة لوكالة التخطيط.

عناصر تقييم البرنامج

يجب أن يستكمل فريق البرمجة/ المبرمج تقييمًا شاملًا للبرنامج على أساس منتظم. يجب الإجابة عن الأسئلة التالية قبل الشروع في عملية التقييم:

- ما الفلسفة الكامنة وراء البرنامج الموضوع؟

- ما هي سلوكات الموظفين والزبائن/ العملاء التي تمثل الحد الأدنى من الكفاءة المقبولة للبرنامج؟
- هل تستطيع التحقق من كون كل الموظفين يضعون السلامة في سلم الأولويات؟
- هل يحتفظ الموظفون بسجلات مناسبة ودقيقة؟
- هل المنشآت آمنة وكافية وفعالة من حيث التكلفة لعروض البرنامج؟
- هل تتم صيانة الأجهزة وتوزيعها وجمعها وتخزينها بطريقة مناسبة وآمنة؟
- هل يوفر البرنامج وصولًا متساويًا لكل الأشخاص بصرف النظر عن الجنس والعرق والوضع الاجتماعي - الاقتصادي؟
- هل عروض البرنامج تمثل أفضل استخدام للموارد المالية؟

يجب أن تكون الطريقة المتبعة في تقييم البرامج قائمة على حاجات المنظمة وزبائنها/ عملائها. إن برنامج التقييم الفعال والجيد يتطلب تخطيطًا دقيقا. هنالك ست خطوات تقودك إلى التقييم الناجح:

- تعكس الفلسفة التنظيمية.
- تحديد الأدوار الرئيسية.
- تقييم حاجات التقييم.
- وضع خطة تقييم.
- تنفيذ خطة التقييم.
- مراجعة وتعديل خطة التقييم.

عملية توسيع البرنامج أو اختصاره/ حذفه

بعد اكتمال التقييم، يكون لدى فريق البرمجة/ المبرمج عدد من الخيارات فيما يتعلق بمستقبل وجود البرنامج. تشمل هذه الخيارات: المحافظة على البرنامج أو توسيعه أو اختصاره أو حذفه. قبل اختيار أي خيار من هذه الخيارات، يجب أن يتم أخذ ما يلي بعين النظر:

- الموارد البشرية متوفرة أو متضررة.
- الموارد المالية متوفرة أو متضررة.
- موارد المنشأة متوفرة أو متضررة.
- موارد الأجهزة متوفرة أو متضررة.
- التأثيرات على عروض البرنامج المرتبطة أو العرضية الأخرى.
- التأثير على كامل عملية وضع البرامج التي تؤثر على قاعدة الزبائن/ العملاء.

في حال تم تعديل البرنامج في أي وقت من الأوقات فإن ذلك يكون له أثر متراكم وتتابعي على كل الأنشطة الأخرى داخل المنظمة. قد تبدو المسألة وكأنها عملية تعديل بسيطة على الأمور الخارجية ولكنها في الواقع يمكن أن تتسبب بمشاكل كبيرة مع الأنشطة المرتبطة أو غير المرتبطة الأخرى داخل المنظمة. يجب أن تتم مراجعة أي توصية تعديل بعناية في سياق المنظمة ككل وليس فقط في مجال التغيير المقترح.

الجدولة

يجب أن يفهم فريق البرمجة/ المبرمج أنماط تقويم الزبائن/ العملاء الذين تخدمهم المنظمة. هنالك أربعة أنماط واضحة ومختلفة للجدولة على الأقل: (١) الفصول، (٢) فترات محددة مثل أسبوعين أو ثلاثة أسابيع أو أربعة أسابيع أو ثمانية أسابيع إلى عشرة أسابيع، (٣) شهريًّا أو أسبوعيًّا، (٤) جدول الوقت اليومي مثل الدورات التي تعقد خلال الصباح الباكر (٦ إلى ٩ صباحا)، وخلال الصباح (٩ صباحا إلى ١٢ ظهرا) وخلال فترة ما بعد الظهر (١٢ إلى ٣ مساءً) وخلال وقت متأخر بعد الظهر (من ٣ إلى ٦ مساءً) أو في أول المساء (من ٦ إلى ٩ مساءً) أو في آخر المساء (من ٩ إلى ١١ مساءً).

الاعتبارات عند جدولة المنشأة أو الفعالية

يجب وضع إجراءات معيارية في موضوع طلب استخدام المنشآت. يجب أن تصمم المنظمة نموذج طلب معياري وتلتزم به وأن تضع مبادئ توجيهية لغايات التفويض بالاستخدام. فيما يلي نعرض مثالا على قائمة الأولويات مستخدمة في جامعة كبيرة. يجب التشديد على الالتزام الحرفي بالمبادئ التوجيهية ذات الأولوية وبروتوكول الطلب أمام كل المجموعات التي تستخدم المنشآت. في المنظمات الصغيرة تكون الجدولة أقل تعقيدًا، مع ذلك تبقى هنالك حاجة للبروتوكول والتفويض المناسب لاستخدام المنشأة. هنالك العديد من برامج الكمبيوتر متاحة لإدارة المنشأة تساعد في عمل الجدولة.

قائمة الأولويات لاستخدام المنشأة:

- الفصول الدراسية الأكاديمية.
- الفصول غير الأكاديمية.
- الرياضات الترويحية.
- الممارسات والمسابقات الرياضية.
- المجموعات الجامعية الأخرى – الأكاديمية.
- المجموعات الجامعية الأخرى – غير الأكاديمية.
- الجماعات غير الجامعية.

الجدولة الفعالة

تعد الجدولة الفعالة السمة المميزة لكل البرامج الرياضية الناجحة سواء على مستوى الشباب أم المدارس أم الكليات أم على المستوى الاحترافي. تؤثر الجدولة على كل ناحية من نواحي البرنامج الرياضي. في حال لم يكن هنالك مستوى عال من التوافق بين مهمة المنظمة والجداول الزمنية الموجودة فإن البرنامج الرياضي سيعاني من تبعات تدني مستوى الأداء المطلوب. إن مستوى نجاح كل فريق ضمن البرنامج الرياضي يرتكز بشكل كبير على بناء جدول زمني مخطط له بشكل جيد.

ينبغي استخدام الأسئلة التالية كدليل لوضع جداول ناجحة ومنافسة لكل الفرق المشاركة في البرنامج الرياضي:

- ما مستوى المنافسة المنشود لكل رياضة؟ ما مستوى النجاح المتوقع لكل فريق؟
- ما مستوى المشاركة؟ هل ينبغي تصنيف المشاركين من ناحية العمر أو الجنس أو الخبرة أو الحجم أو المهارة؟
- ما العوامل المالية التي تحكم بناء جدول المواعيد؟
- ما القيود الجغرافية/ المتعلقة بالسفر الموجود؟ هل هنالك مسائل أخرى ينبغي أخذها بعين النظر؟

ما السياسة التي تحكم واسطة النقل المستخدمة للرحلات؟

- هل من الضروري أو من المستحسن ترتيب الجداول الزمنية لتمكين فريقين مختلفين من نفس المؤسسة للسفر معًا إلى خصم مشترك؟
- بالنسبة لبعض الألعاب الرياضية، هل هنالك حد لعدد المباريات المسموحة أكاديميًّا في الأسبوع؟ هل هنالك فرق أو تفضيل للمباريات التي تحدث في أيام الأسبوع مقابل تلك التي تحدث في عطلة نهاية الأسبوع؟ هل يمكن تنفيذ المباريات يوم الأحد؟
- هل من المسموح وضع جدول زمني للمباريات خلال فترات العطلة التي تقع في موسم رياضي؟
- هل يسمح للفرق المتأهلة المشاركة في المنافسات التي تقع بعد موسم البطولة؟ ما العواقب في حال كانت مشاركة ما بعد الموسم تقع خلال فترة الامتحانات أو بعد انتهاء السنة الدراسية؟
- ما الاعتبارات المقدمة لفترات العطل - أعياد الميلاد وعيد رأس السنة وعيد الفصح والصيف؟

إذا كانت المؤسسة عضوًا في اتحاد ما، سيكون هنالك بالتأكيد مبادئ توجيهية واتفاقيات متعلقة بالجدولة والتي ينبغي فهمها من قبل الأشخاص الذين يضعون الجداول الزمنية. فوق ذلك، من المهم جدًّا أن يكون المدير/ المنسق الرياضي مطلعًا على متغيرات الجدولة الموضحة من قبل الجهات الوطنية والجهات المرتبطة بالدولة التي تنتمي إليها المؤسسة.

فور وضع سياسة الجدولة وتبنيها من قبل المنظمة، يجب أخذ الأسئلة التالية بعين النظر قبل أن يصوغ فريق الجدولة الجدول الزمني:

- ما هي اعتبارات المنشأة الموجودة؟ وهل المنشأة متقاسمة مع آخرين؟ إذا كانت المنشأة متقاسمة، ما الأولويات المحددة لعملية الاستخدام بحيث تسود العدالة ويتم تجنب النزاعات؟
- ما أهداف البرنامج؟ كم عدد المباريات التي ينبغي جدولتها في تقسيمات مختلفة؟ إذا كانت الجدولة ضد خصم من التقسيم المنخفض، فما مدى قوة الخصم؟ ما تأثير هزيمة خصم ضعيف أو قوي على معنويات الفريق أو تصنيفه؟
- ما أيام الأسبوع المفضلة لجدولة المباريات؟ هل حضور المتفرجين يعد عاملًا مهمًّا، وكيف تتضرر من يوم أو وقت المباراة؟
- هل ينبغي أن تكون أيام وأوقات المباراة متسقة من أسبوع إلى آخر؟ هل يعمد مشاركو الفريق إلى أخذ يوم كل أسبوع عندما يكون من الأفضل عدم جدولة المباريات لأسباب أكاديمية؟
- هل لدى المنظمة سياسة بشأن جدولة المباراة في يوم السبت؟ هل هنالك مشاركون لا يستطيعون اللعب في عطل أو أيام دينية محددة؟
- هل يعد يوم الإثنين يومًا جيدًا لجدولة المباراة في حال لم يكن في عطلة الأسبوع التالية مباراة أو نشاط؟
- متى ينبغي جدولة الرحلات البعيدة (مثلًا، رحلات قصيرة خلال الأسبوع أو رحلات طويلة في عطلة نهاية الأسبوع)؟
- ما فترات العطل التي تقع خلال الفصل؟ كيف يتعلق الجدول الزمني بهذه العطل؟
- متى موعد أول مباراة مسموح بها في الفصل؟
- ما قواعد المنظمات الرياضية الوطنية التي يمكن أن تؤثر على جدولة المؤسسات غير التعليمية؟
- أي الخصوم ينبغي وضع مواعيد مبكرة لهم في الفصل؟
- كيف يمكن نشر الخصوم الأقوياء طوال الموسم؟
- ما نوع توازن الذهاب والإياب المطلوب؟
- كيف تؤثر الرحلة الطويلة على المباراة التالية؟ ما هي اعتبارات الرحلة الطويلة وكيف يمكن موازنة الرحلات الطويلة من سنة إلى أخرى؟ كم عدد المباريات التي ينبغي لعبها خلال الرحلة الطويلة؟
- ما الاعتبارات الموجودة لأوقات بدء المسابقات؟

الجدول الجيد

الجدول الجيد هو النتيجة النهائية لتلبية فلسفة وسياسات المنظمة المقررة. نعرض فيما يلي مثالًا على جدول جيد لمؤسسة تعليمية:

- يشتمل على كل أعضاء الاتحاد (إذا كانت المؤسسة تنتمي إلى اتحاد).
- يحتوي على عدد قليل من الألعاب غير المرتبطة بالاتحاد والتي تشمل:
  - فوزًا محتملًا واحدًا على الأقل،
  - فريقًا مصنفًا واحدًا على الأقل،
  - خصمًا واحدًا على الأقل ذا سمعة طيبة واسمًا معروفًا مع احتمالية الحصول على وضع تنافسي.
- لا يتضمن أكثر من مباراتين في المقر أو اثنتين خارج المقر على التوالي.
- يتضمن على الأقل تقسيم ٥٠/ ٥٠ بين مباريات الذهاب والإياب.
- يحتوي على أكبر مكافآت مالية.
- يحقق مصالح للمشجعين.
- يقدم فرصة عادلة لـ:
  - الحصول على موسم فوز.
  - الحصول على فرص ما بعد الموسم.
- هو معقول من ناحية السفر.
- يشتمل على خصوم يحملون نفس المعايير الأكاديمية إلى حد معقول.
- يزيد من عرض المؤسسة واللاعبين.

تقنيات الجدول السليم

التنظيم هو مفتاح النجاح في أي وظيفة إدارية تقريبًا والجدولة تندرج تحت هذه القاعدة أيضًا. تعد الجدولة في أحسن الأحوال مهمة صعبة تتطلب قدرًا كبيرًا من الصبر إذ إن أعظم مصادر القوة التي يجب أن يملكها فريق الجدولة/ واضع الجدول هي الصبر والقدرة على التفاوض والاهتمام بالتفاصيل.

وفيما يتعلق بالجدول، يجب الاحتفاظ بالسجلات التالية: سجلات الأفكار والمكالمات الهاتفية والمراسلات والجداول القديمة والجداول المستقبلية واتفاقيات اللعب وعقود المباريات (مثلًا، العقود الحقيقية عند إرسالها واستلامها وإعادتها) وعقود المسؤولين وقوائم المسؤولين وتفصيلات النجاحات والمخاوف.

يجب أن تكون كل المسابقات في الجدول قائمة على عقود أو اتفاقيات حتى في عمليات اتحاد الشباب. وفيما يلي نعرض قائمة مرجعية بما يجب إدراجه في الاتفاقية:

- تاريخ إبرام الاتفاقية.
- مكان المسابقة.
- تاريخ المسابقة.
- وقت المسابقة.
- أنظمة أهلية المشاركين.
- الاتفاقيات المالية.
- متطلبات التدقيق.
- ترتيبات التذاكر المجانية لكلا الفريقين.
- عدد ممرات الخطوط الجانبية لكلا الفريقين، إذا كان ذلك مناسبًا.
- عدد الفرق الزائرة ومواقعها.
- عدد المقاعد للفرق المشاركة.
- إدخال الفرقة وقادة المشجعين، إذا كان ذلك مناسبًا.
- مراقبة أسعار التذاكر.
- إدخال عمال اللعبة.
- الاتفاقيات الإعلامية.
- حقوق وضع برامج الامتياز.
- موظفو اللعبة.
- حقوق الفعالية الخاصة (مثلًا، يوم الفرقة الموسيقية).
- الألعاب الإضافية التي ستقام كجزء من اتفاقية العقد الأصلية.
- شروط عدم الالتزام بالعقد.
- بند حالات إنهاء العقد.
- اتفاقيات إضافية حول أمور متفرقة (مثلًا، وجبات الطعام والإقامة والضمانات ... إلخ).

إن وضع جدول جيد يتطلب تخطيطًا جيدًا وسليمًا وتواصلًا جيدًا واهتمامًا بالتفاصيل. كلما زاد عدد الأنشطة الرياضية المدرجة في جدول المواعيد أصبحت هذه العناصر أكثر أهمية. يستطيع فريق الجدولة/ واضع الجدول تحقيق هذه المهمة بشكل جيد خاصة إذا تم وضع جدول زمني معقول في وقت مبكر من العملية.

أساسيات حجز الفعاليات

إن المنشأة التي لا يكون لديها جدول زمني للفعاليات تكون محدودة الهدف في حين تكون المنشأة العامة ملزمة بتقديم جدول زمني لفعاليات المجتمع، أما المنشأة الخاصة فقد تعمل على تحديد الأنشطة الخيرية وغير الربحية. بصرف النظر عن غاية المنشأة ومهمتها، ينبغي لمدير تلك المنشأة وضع جدول زمني للفعاليات الموجهة لتلبية حاجات السوق. ولأن إيرادات الإيجار تشكل جزءًا كبيرًا من الإيرادات التشغيلية السنوية فإن هذه العملية تكون في غاية الأهمية.

إن الحجز يمثل عملية الارتباط والتعاقد بشأن فعالية ستجري في المنشأة في تاريخ محدد، والجدولة تمثل عملية الحجز وتنسيق كل الفعاليات للتوافق مع التقويم السنوي للمنشأة. إن الحجز ينقسم إلى نوعين: *الحجز المؤقت* والذي يشير إلى أن المنظمة طلبت تاريخًا ووقتًا محددًا على الأساس المؤقت؛ *والحجز المؤكد* الذي يشير إلى أن المنظمة طلبت عربونًا للتاريخ والوقت المتفق عليه (الحجز المتفق عليه).

تصنع المنشآت الناجحة في جدولة الفعاليات انطباعًا أوليًّا جيدًا عند المستأجرين جمهور التذاكر. تكون هذه المنشآت نظيفة ومدارة بشكل جيد وتتوفر فيها إضاءة جيدة وذات بيئة مريحة ويعمل بها أشخاص لطيفون ويتمتعون بالكياسة والاحترافية.

هنالك عدد من الأمور الأساسية التي ينبغي مراعاتها عند حجز المنشأة ووضع جدول زمني لها، منها:

- تطوير مستوى الثقة عند الآخرين بشأن نوعية الخدمات المتوفرة في المنشأة.
- بناء الثقة لدى المروج وجمهور التذاكر بشأن احترافية مدير المنشأة وموظفيها.
- الإعلان عن المنشأة في المطبوعات التجارية مثل "***أعمال التسلية***" و"***التشكيلة***" و"***الأداء***".
- حضور المناسبات العامة والمؤتمرات التي تعقدها منشآت أخرى.
- المحافظة على الوضوح مع المروجين المحليين والوطنيين.
- إصدار كتيبات عن المنشأة توضح مواصفات المبنى وميزات الموظفين وأنواع الفعاليات وملاءمتها.
- إعداد وتوفير التقرير المالي الحالي للمنشأة.
- تعيين شخص واحد يكون مسؤولًا عن الحجز والجدولة.
- إعداد عقود للفعالية والمتابعة لضمان تنفيذ العقود وإعادتها مع العربون وشهادة التأمين اللازمة.

أنواع البطولات واختيار نوع محدد منها

سيكون هذا شرحًا موجزًا حول كيفية تنظيم بطولة ناجحة. لمزيد من التفاصيل راجع "*تنظيم البطولات الناجحة*" (بيل Byl، ١٩٩٠)، و"*جدولة البطولات: الطريق السهل*" (جونستين Gunsten، ١٩٧٨). كما أن هنالك العديد من البرامج المتوفرة في هذا المجال مثل "Tournament Pro".

إن اختيار البطولة يعتمد على أهداف البرنامج. ينبغي أن يجيب فريق البرمجة/ المبرمج عن الأسئلة التالية قبل اختيار نوع محدد من البطولات:

- هل ينبغي أن يلعب اللاعبون أو الفرق عددًا متساويًا من المباريات؟
- هل يهم إذا كان عدد المباريات متساويًا لكل لاعب أو فريق؟
- هل ينبغي إجراء كل المباريات في وقت قريب؟
- هل يهم إذا كان هنالك عدد قليل من المباريات غير المتوازنة؟
- ما مدى أهمية معرفة من حل بالمرتبة الأولى أو الثانية أو الثالثة أو الرابعة أو الخامسة؟

الأنواع الشائعة للبطولات المستخدمة في البرنامج: الاستبعاد من المرة الأولى والاستبعاد من المرة الثانية واللعب مع جميع المتبارين والبطولات الموسعة، كما أن هنالك أشكالًا مختلفة لهذه الأنواع مثل المستويات المتعددة، اللعب مع جميع المتبارين مرتين وثلاثة مرات وأربع مرات.

إن أفضل استخدام لبطولة *الاستبعاد من المرة الأولى* يكون في منافسات ما بعد الموسم بعد بطولة اللعب مع جميع المتبارين. ومن مزايا بطولة الاستبعاد من المرة الأولى: نظامها سهل الاستخدام والفهم وتتسع لعدد كبير من الإدخالات وتتطلب عددًا قليلًا من المباريات وتتطلب مساحات لعب قليلة، ومن سلبياتها: مباراة واحدة هي المضمونة للمشارك وتتطلب توزيعًا دقيقًا ولا تتضمن استخدام مناطق لعب متعددة.

يكون الاستخدام الأفضل لبطولة *الاستبعاد من المرة الثانية* عندما يكون الوقت ومناطق اللعب محدودة وعندما تكون التصنيفات النهائية مهمة، ومن مزاياها: يحق لكل مشارك أن يلعب مباراتين ويستطيع المشارك الذي يخسر مرة واحدة أن يفوز بالبطولة وتتطلب عددًا قليلًا من مناطق اللعب وهي أفضل في قياس القدرة من نظام الاستبعاد من مرة واحدة، أما سلبياتها: فيشارك بعض اللاعبين في مباريات كثيرة في حين يشارك آخرون في عدد قليل منها وتتطلب جولات كثيرة ولا تستخدم مناطق لعب متعددة.

يكون الاستخدام الأفضل لبطولة *اللعب مع كل المتبارين* في بطولات الدوري وعندما يكون التصنيف ضروريًّا، ومن مزايا هذا النوع: يلعب كل اللاعبين مع بعضهم البعض وتكون هنالك نتائج تصنيف صحيحة ويكون التوزيع غير مهم ويتم استخدام مناطق لعب متعددة ولا يتم استبعاد أي فريق، أما سلبياته: فيتطلب العديد من المباريات وتكون كثير من المباريات غير متوازنة.

يكون أفضل استخدام *للبطولات الموسعة* في الرياضات الفردية ذات الطابع الترويحي، ومن مزايا هذا النوع أنه: يمكن تنفيذه على مدى أي فترة من الوقت، ويكون عدد المباريات لكل إدخال محدودًا ويتطلب القليل من الإشراف ولا يتم استبعاد أي فريق، أما سلبياته: فيعتمد عدد المباريات على مبادرات المشاركين في التحدي.

الفصل السادس

عملية الإدارة المالية

جوليا آن هاييس

جامعة مورهيد الحكومية

يكون الموظفون هم المسؤولين عن حماية واستخدام موارد المنظمة الموكلة إليهم لتنفيذ واجباتهم المحددة وفقًا لأهداف المنظمة وغاياتها الموضحة في السياسات. إن الهدف من التخطيط المالي أو الإدارة المالية هو تعظيم القيمة الحالية للمنظمة ويتم هذا من خلال زيادة القيمة الحالية لكل سهم من الأسهم الموجودة. يتوجب على المخطط المالي للمنظمة الرياضية أن يربط بين أهداف المنظمة وغاياتها مع الخطة المالية قصيرة وطويلة الأجل لزيادة القيمة التنظيمية.

يتم وضع الميزانيات - التي تعد جزءًا لا يتجزأ من عملية الإدارة المالية - لتوجيه المنظمة من خلال السنة التقويمية المالية أو دورة الميزانية أو السنة المالية. تساعد الميزانيات المنظمة على تحديد الأموال المتوفرة بعد خصم التكاليف الثابتة والمصاريف السنوية، كما أنها توضح كمية الأموال المتوفرة لمشاريع خاصة وهي مرتبطة بأهداف وغايات الخطة المالية. كما تساعد الميزانيات المنظمة على استغلال الأموال المتوفرة بأكثر طريقة فاعلة ومنتجة ممكنة كما تساعد في القضاء على ممارسات الهدر في الإنفاق.

تمثل المساءلة قمة التلخيص المنظم للمعاملات التي تمثل الفعاليات الاقتصادية التي تحدث في مختلف الدورات التشغيلية في المنظمة. بذلك، يكون الموظفون العاملون في المجالات المالية مسؤولين عن الإدارة والحماية المناسبة لأصول المنظمة التي تساهم في إعداد معلومات مالية موثوقة.

بالإضافة إلى سياسات المنظمة المحددة، من المعروف عمومًا أن تأكيدات معينة تكون متجسدة في جميع المعلومات المالية الموجزة بما في ذلك البيانات المالية. لذلك، فإن الموظفين المساهمين في التقارير المالية على أي مستوى من المستويات يجرون تعهدات ضمنية لكل المستخدمين أو المستخدمين المحتملين للبيانات فيما يتعلق

بالمعلومات المالية التي يتعاملون معها. يعتمد المستخدمون من داخل المنظمة ومن خارجها بدرجة معقولة على التعهدات المقدمة في هذا الصدد، إذ تصبح هذه التعهدات بعد ذلك ممثلة للحد الأدنى من أهداف وغايات المنظمة فيما يتعلق بالتقارير المالية. إن هذا الفصل يساعد المدير الرياضي المستقبلي على فهم أهمية المساءلة وعلى كيفية ضمان المساءلة المالية.

يتم تصميم التحليل المالي لمساعدة مدراء الرياضة خلال عملية تقييم البيانات المالية الماضية والحالية، إذ يكون هذا التحليل ضروريًا لتقييم الأداء وتقدير الأخطار المستقبلية والإمكانيات المالية. عند مراجعة الميزانيات العمومية وبيانات الدخل وبيانات التدفقات النقدية، يستطيع المدير الحصول على فكرة عامة حول الملاءمة المالية للمنظمة وقدرتها على الصمود في وجه المصاعب الاقتصادية. عند إجراء تحليل دقيق للدخل والإمكانيات الاستثمارية والتكاليف، يستطيع المدير استخدام الموارد المالية للمنظمة بشكل أفضل.

يستعرض هذا الفصل قضايا المساءلة والبيانات المالية الأساسية والتدفقات النقدية وعملية التحليل المالي، بالإضافة إلى عملية وضع الميزانية التقليدية وإعداد الميزانيات والإيرادات والنفقات والعناصر الضرورية للتخطيط المالي والتي توفر للمدير الرياضي الأدوات الضرورية لتقديم مساهمة ناجحة في المستقبل المالي للمنظمة.

المساءلة

تعرف المساءلة بأنها حالة الخضوع للمحاسبة مع الالتزام بالإبلاغ أو الشرح أو التبرير وأن يكون الشخص مسؤولًا ومناسبًا. يستخدم معظم الأكاديميين تعريفًا ضيقًا ينطوي على المسؤولية غير القائمة على الربح تجاه سلطة أعلى في تسلسل السلطات البيروقراطية أو التنظيمية.

يميل الجمهور ووسائل الإعلام إلى استخدام تعريف أوسع للمساءلة. عمومًا، إن هذا التعريف يجعل المنظمة عرضة للمحاسبة من قبل الجمهور ووسائل الإعلام والمانحين والزبائن/ العملاء والمساهمين وغيرهم. يتوقع كل من الجمهور ووسائل الإعلام أن تكون المنظمة على مستوى معين من الأداء والاستجابة والأخلاق والانضباط.

تلعب رؤية المنظمة لمسألة المساءلة دورًا رئيسيًا في وضع معايير المساءلة المتعلقة بالمنظمة. ينبغي أن يجيب المدير عن سؤالين اثنين عند تحديده للمساءلة بالنسبة للمنظمة: من الجهة التي ستكون المنظمة خاضعة للمساءلة أمامها؟ ما الأنشطة ومستويات الأداء التي تقع تحت مسؤولية المنظمة؟

المساءلة المالية

ينفذ المدير المالي التأكيدات التالية بخصوص تنفيذ وتلخيص المعاملات المالية الموجودة في مختلف التقارير المالية.

الوجود والحدوث:

الموجودات والمطلوبات التي تكون موجودة فعليًّا في تاريخ التقرير والمعاملات المشار إلى حدوثها فعليًّا خلال فترة التقارير المشمولة إذ يكون هنالك أمن مادي على الأصول والمعاملات.

التكملة:

جميع العمليات المصرفية والحسابات التي يجب إدراجها في التقارير تكون مدرجة ولا يكون هنالك أي أصول أو مطلوبات أو معاملات مصرفية غير مكشوفة.

الحقوق والواجبات:

تملك المنظمة حقًّا واضحًا بالموجودات والمطلوبات والتي تكون من واجبات المنظمة وتكون المعاملات صحيحة.

التقييم والتوزيع:

يتم تقدير الموجودات والمطلوبات حسب الأصول ويتم حساب العوائد والمصاريف حسب الأصول وتكون المعاملات دقيقة.

العرض والإفصاح:

تكون الموجودات والمطلوبات والعوائد والمصاريف مصنفة وموضحة ومكشوفة حسب الأصول في التقارير المالية.

الرقابة الداخلية

وحيث يقدم الموظفون والإدارة المشتركون في العمليات المالية التعهدات (التأكيدات) سابقة الذكر، فإن الإدارة تحتاج – على مختلف المستويات – عمليات رقابة داخلية لضمان أن البيانات المالية المصنفة ليست مزيفة ولا مضللة وبأنها كاملة ودقيقة. كل الأسباب متوفرة للمستخدمين ليعتقدوا بأن البيانات والتقارير التي تقدمها إليهم دقيقة وموثوقة. لذلك، فإن الحد الأدنى من أهداف إعداد التقارير المالية تصبح هي الأهداف المستخدمة في تصميم نظام رقابة داخلية فعال يضمن إعداد تقارير مالية موثوقة. تكون إجراءات الرقابة الداخلية المصممة بشكل فريد داخل المنظمة موجودة لتحقيق هذه الأهداف.

يقع على عاتق كل شخص في المنظمة نوع من المسؤولية بشأن الرقابة الداخلية رغم أنها غالبًا تكون مسؤولية المشرفين و/ أو المدراء الذين يصممون إجراءات الرقابة الداخلية ضمن مجال سلطتهم. إن هذه النقطة صحيحة من منظورين؛ الأول: يلعب جميع الموظفين تقريبًا دورًا في الرقابة الفعالة؛ فهم يقدمون معلومات يتم استخدامها في

نظام الرقابة أو يقومون بإجراءات أخرى تكون ضرورية للتأثير في النظام. أما المنظور الثاني، فيكون كل الموظفين مسؤولين عن الإبلاغ عن المشكلات التي تحدث في العمليات وعن الانحرافات عن المعايير المقررة وعن مخالفات السياسة المالية للمنظمة.

وفيما يتعلق بالتعريف، فالرقابة الداخلية هي عملية مصممة لتقديم تأكيد معقول بشأن تحقيق أهداف التقارير المالية الخاصة بالمنظمة. ضمن هذا التعريف، يوجد هنالك مفاهيم أساسية تتعلق بالرقابة الداخلية: (أ) إنها ليست حدثًا واحدًا وإنما عملية أو سلسلة إجراءات تتخلل أنشطة الشركة وهي متأصلة في طريقة أداء العمل، (ب) إنها تتأثر بالأشخاص الموجودين في المنظمة فيما يفعلونه أو يقولونه وبالتالي يتوجب عليهم معرفة مسؤولياتهم وحدود سلطتهم، (ج) إنها تقدم تأكيدًا معقولًا - ليس مطلقًا - بشأن تحقق الأهداف كما يجب أن تكون فعالة من حيث التكلفة، (د) إنها تهدف إلى تحقيق أهداف الشركة.

العناصر

عند تحديد إجراءات الرقابة لتحقيق الأهداف، تبدأ العملية في العادة من خلال الإدارة الموجهة للتقييم في مستوى دورة تشغيل الأعمال وتطبق الأهداف على مجموعات معاملات تمت معالجتها بالمثل (أنواع المعاملات). يتم تحقيق أهداف كل مجموعة من خلال مزيج من الإجراءات المحددة بدقة من المكونات الخمسة الرئيسية التالية للرقابة الداخلية. يمكن أن يكون المزيج مختلفًا لكل نوع من أنواع المعاملات الموجودة في المجال المالي استنادًا إلى الأخطار النسبية وأهمية المبالغ المدرجة. كما أن هنالك بعض العناصر التي تغطي عددًا من أنواع المعاملات. إن الغرض الجوهري هو أن لا يكون هنالك مخاطر عالية للأخطاء الجوهرية المأخوذة من خلال عملية المحاسبة والتي لا يمكن معرفتها من خلال إجراءات الرقابة المطبقة من قبل الموظف الذي يؤدي واجباته المنتظمة.

يجب أن تلتزم العملية المستخدمة للوفاء بالالتزامات ولتحديد مستوى الرقابة الداخلية الضروري بالخطوات التالية كما يجب توثيقها.

بيئة الرقابة:

يكون المدير المالي مسؤولًا عن إنشاء بيئة تشجع على النزاهة والقيم الأخلاقية. إن فلسفة قيادة المدير المالي وكفاءته وإدارته وأسلوب عمله ينقل للموظفين معنى الوعي الرقابي في المنظمة.

تقييم المخاطر:

تتمثل عملية تقييم المخاطر بتحديد المخاطر المالية وتبعات تلك المخاطر المتعلقة بنشاطات الرقابة.

نشاطات الرقابة:

هي الإجراءات المصممة للتأكد من تحقق الأهداف ومن تخفيض الأخطار المذكورة في الخطوة الثانية إلى مستوى معقول، وتشمل هذه التقنيات إجراءات لضمان أن المعاملات:

- يتم تنفيذها وفقًا لإقرار الإدارة العام أو المحدد
- ويتم تسجيلها حسب الأصول للتمكن من إعداد التقارير المالية وفقًا لمبادئ المحاسبة المقبولة عمومًا وللحفاظ على المساءلة تجاه الأصول.

المعلومات والاتصالات:

تحيط بأنشطة الرقابة أنظمة معلومات واتصالات إذ تمكن هذه الأنظمة موظفي المنظمة من أخذ وتبادل المعلومات المطلوبة لتنفيذ العلميات وإدارتها ومراقبتها. يشكل نظام المحاسبة جزءًا كبيرًا من نظام الاتصالات وهو يتكون من أساليب وسجلات مصممة لتحديد وتجميع وتحليل وتصنيف وتسجيل معاملات المنظمة وفقًا لمبادئ المحاسبة المقبولة عمومًا وللمحافظة على المساءلة تجاه الموجودات والمطلوبات المسجلة. كحد أدنى، يجب أن يكون النظام قادرًا على:

- تحديد أنواع المعاملات المنفذة (العوائد والمصاريف والموجودات والمطلوبات).
- جمع (تسجيل) الأحداث الاقتصادية في حسابات مناسبة وحسب المبالغ الصحيحة.
- تسجيل الأحداث الاقتصادية في الفترة المحاسبية الصحيحة.

المراقبة:

يجب أن تتم مراقبة وتعديل كامل العملية عند الضرورة للاستجابة للظروف المتغيرة. يجب أن يتم تنفيذ عملية المراقبة على عدة مستويات؛ إذ تكون المراجعة الإشرافية للأنشطة على أساس منتظم كجزء من وظيفة الإدارة الطبيعية. يتم تنفيذ المراجعات الدورية الخاصة من قبل الإدارة والمدققين الداخليين والمدققين الخارجيين.

مساءلة المنظمات غير الربحية

المنظمات غير الربحية هي منظمات خاصة مستقلة تقدم خدمات معينة للمجتمع (مثلًا، الفيلق الأمريكي للبيسبول American Legion Baseball، واتحاد الرياضيين الهواة لكرة السلة AAU Basketball، وأندية الشباب Boys Clubs، وبطولات مجتمع كرة القدم Community Soccer Leagues، ونوادي الفتيات Girls Clubs، ودوري البيسبول الصغير Little League Baseball، وجمعية الشباب المسيحيين YMCA، وجمعية الشابات المسيحيات YWCA، وغيرها الكثير). إن مصطلح *"غير الربحية"* يشير إلى المنظمات التي لا تسعى إلى تحقيق أرباح للمالكين. ومع استمرار تراجع الحكومة في تقديم الخدمات وذلك بسبب القيود القانونية والمسائل المتعلقة بالميزانية، فإن المؤسسات غير الربحية تعمل على ملء ذلك الفراغ من خلال توفير هذه الخدمات الضرورية، ولكن على عكس الوكالات الحكومية فإن المنظمات غير الربحية لا تتعرض دائمًا لنفس التدقيق العام.

وإذ أصبحت الفضائح حول مساءلة المنظمات غير الربحية (على سبيل المثال، المنظمة الأمريكية الوطنية للصليب الأحمر American National Red Cross، الطريق الموحد - يونايتد وي United Way) تنتشر على نطاق واسع في العناوين الرئيسية للصحف، فإن مصداقية المنظمات غير الربحية بدأت في التراجع. ونتيجة لذلك، لم تعد صورة المنظمات غير الربحية كما كانت مما تسبب في تخفيض عدد كبير من الجمهور لتبرعاتهم لتلك المنظمات رغم أن الكثير من الاتهامات الموجهة لتلك المنظمات هي اتهامات زائفة. تتعرض المنظمات غير الربحية في الوقت الحالي إلى ضغوطات مساءلة هائلة إذ تتم مواجهتها من قبل المانحين والجمهور لتبرير وتوضيح خدماتها وعملياتها المقدمة.

في فترات الظروف الاقتصادية الصعبة يكون المجتمع مهتمًّا بمساءلة المنظمات غير الربحية، ويسعى المانحون إلى التأكد من كون الموارد المحدودة لتلك المنظمات تستخدم حسب الأصول بطريقة فاعلة ومنتجة، إذ يسعون إلى معرفة كيف يتم استخدام تبرعاتهم ومعرفة كيف يتم توظيفها لمساعدة المحتاجين.

ما التخطيط المالي؟

إن التخطيط المالي الفعال هو الأساس الذي تبني عليه المنظمة نجاحها المستقبلي. من الأفضل اتخاذ القرارات بطريقة استباقية بدلًا من أن تكون قرارات ناتجة عن ردة فعل لمواقف غير مخطط لها إذ يعمل ذلك على الحد من الأخطار ويعمل أيضًا على زيادة القدرة التنافسية للمنظمة (هورين وستوتلار Horine & Stotlar، ٢٠٠٣).

يجب أن تضع المنظمة خطة إستراتيجية سليمة تتضمن تحديد أهداف المنظمة وتصميم هيكلها وتوظيف واختيار موظفين مؤهلين وتحفيز الأفراد والمجموعات على التعاون وتحديد فيما إذا تم تحقيق أهداف المنظمة أم لا. يعد التخطيط المالي جزءًا لا يتجزأ من أي خطة إستراتيجية.

يجب أن يتم وضع خطة إستراتيجية مخصصة للتخطيط المالي ليتم دمجها في الخطة الإستراتيجية التنظيمية الشاملة. يجب أن يتم التخطيط لكل الإيرادات والنفقات على نحو جيد وبشكل مسبق لضمان نجاح المنظمة.

عند التخطيط لتحقيق النجاح المالي، يجب أن يراعي المدير العديد من جوانب التمويل بما في ذلك التخطيط النقدي وتخطيط الأرباح ووضع ميزانية رأس المال والتخطيط طويل الأجل والتمويل قصير الأجل ونسب إدارة الأصول والتنبؤ وتقييم البيئة وإدارة المخاطر. يجب أن يكون المدير قادرًا على تحديد مصادر الدخل والتدفقات النقدية حتى يتمكن من تغطية النفقات في الوقت المناسب.

كما يساعد التخطيط المالي في تقديم حلول مناسبة لكثير من المشكلات التي تواجهها المؤسسة يوميًّا، مثل:

- تمويل مشاريع رأس المال.
- تطوير منتجات وخدمات جديدة.

- تراجع المنتجات والخدمات.
- بيع الأصول.
- شراء الأصول.
- حماية الأصول.
- نقل المنظمة إلى موقع جديد.
- تغطية الالتزامات الضريبية.

إن مهمة موظفي المالية هي الحصول على الموارد ومن ثم توظيفها لزيادة قيمة المنظمة. ونعرض فيما يلي بعض الأنشطة المحددة:

- التنبؤ والتخطيط.
- الاستثمارات الكبيرة والقرارات المالية.
- التنسيق والمراقبة.
- التعامل مع الأسواق المالية.
- إدارة المخاطر.

التخطيط النقدي

يتم تحديد المبلغ النقدي المطلوب في مرحلة معينة من الميزانية السنوية من خلال جمع البيانات من المصادر الداخلية والخارجية. يتم إنتاج البيانات الداخلية من خلال المنظمة نفسها وهي تتضمن مجالات مثل الميزانيات السابقة وسجلات المبيعات وتقارير الموارد البشرية، إذ تعد هذه معلومات أساسية. تنتج المنظمة البيانات وتحللها وتصنف التقارير من خلال البيانات التي تم جمعها من داخل المنظمة. كما يمكن جمع البيانات الداخلية من خلال المشاهدات أو المناقشات الشخصية وكذلك من خلال تقارير الزبائن والموظفين.

يمكن تجميع البيانات الخارجية من مصادر خارج المنظمة للمساعدة في تحديد أثر العوامل مثل الاقتصاد المحلي والوطني والعالمي والمعلومات الديموغرافية والجغرافية. يمكن أن تؤثر هذه العوامل الخارجية على المبيعات والاتجاهات داخل القطاع؛ يجب أن تكون المنظمة قادرة على الاستجابة لحاجات المستهلكين المتغيرة. يشار إلى البيانات الخارجية غالبًا باسم البيانات الثانوية ؛لأنه تم نشر هذه التصنيفات من قبل منظمة أخرى.

وإذ إن الرياضة ذات طبيعة موسمية، يتوجب على المدير استخدام سجلات الميزانيات السابقة لتحديد كمية النقد التي ينبغي توفرها خلال مراحل معينة من الميزانية السنوية. خلال أوقات ازدهار العوائد، يجب الاحتفاظ بالنقد لتغطية النفقات خلال الفترات غير الموسمية أو غيرها من مراحل تدني العوائد. كما يجب أن يتضمن

التخطيط النقدي مشاريع رأس المال التي تتطلب مبالغ نقدية كبيرة لإكمالها وكذلك مصاريف التشغيل اليومية. النقد هو أي وسيلة للصرف يقبلها البنك بالقيمة الاسمية بما في ذلك الودائع البنكية والعملة والشيكات والحوالات البنكية والحوالات المالية.

التدفق النقدي:

التدفق النقدي هو الفرق بين عدد الدولارات الداخلة وعدد الدولارات الخارجة. على سبيل المثال، يكون المدير مهتمًا جدًّا في مقدار النقد الذي أنفقته المنظمة في سنة معينة للتنبؤ بالحاجات النقدية المستقبلية.

التدفق النقدي التشغيلي:

يعد التدفق النقدي التشغيلي مسألة مهمة ؛لأنه يوضح للمدير الرياضي فيما إذا كانت التدفقات النقدية للمنظمة الناتجة عن عملياتها التجارية كافية أو غير كافية لتغطية تدفقاتها النقدية الخارجة اليومية. لهذا السبب، فإن التدفق النقدي التشغيلي السلبي يؤدي غالبًا إلى حدوث مشاكل.

ميزانية التدفقات النقدية:

ميزانية التدفقات النقدية هي توقعات الإيرادات والمصروفات النقدية لفترة التخطيط المقبلة. تعد ميزانية التدفقات النقدية أداة أساسية في التخطيط المالي قصير الأجل، إذ إنها تمكن المدير المالي الرياضي من تحديد الحاجات والفرص المالية قصيرة الأجل، كما تساعد المدير في تحديد الحاجة للاقتراض قصير الأجل. إن الفكرة من وراء ميزانية التدفقات النقدية فكرة بسيطة، إذ إنها تسجل تقديرات الإيرادات النقدية (النقد الداخل) والمصروفات النقدية (النقد الخارج) إذ تكون النتيجة هي تقدير الفائض النقدي أو العجز النقدي.

تخطيط الأرباح

الربح هو المبلغ المتبقي بعد خصم كل التكاليف المباشرة وغير المباشرة من عوائد المنظمة. عمومًا، العائد هو المبلغ المدفوع من قبل الزبائن مقابل الخدمات أو السلع المباعة لهم.

هنالك مصطلحات بديلة مستخدمة لتعريف العائد منها: المبيعات والرسوم المتحصلة وبدل الإيجار وأجور النقل المتحصلة. إن المسألة المهمة بالنسبة للمنظمة هي القدرة على خلق عائد على أساس إمكانية المحافظة على النمو المستمر وتحقيقه. في حال كان هنالك مساهمون في المنظمة فإن هذا النمو سيشمل المكافآت والأرباح المقدمة لهؤلاء المساهمين.

رغم أن تحقيق الأرباح هو الهدف النهائي لأي عمل فإنه لا يجوز إهمال رسالة المنظمة وأهدافها وغاياتها لأجل تحقيق الربح. عند تحديد الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل للمنظمة والمحافظة على تلك الأهداف في كلا مراحل التخطيط المالي فإنه يمكن تخصيص الموارد بشكل أفضل لتحقيق تلك الأهداف. الأهداف قصيرة

الأجل هي تلك الأهداف التي يرغب الشخص بتحقيقها في المستقبل القريب حيث لا يكون الإطار الزمني للأجل القصير أكثر من سنة أو سنتين. أما الأهداف طويلة الأجل فهي الأولويات الموضوعة لمدة ثلاث إلى خمس سنوات في المستقبل وهي غالبًا تتطلب المزيد من الوقت والموارد لتظهر على أرض الواقع، كما أن هذه الأهداف تنتقل إلى قائمة الأهداف قصيرة الأجل عندما تكون مواعيدها النهائية ومصادرها متوفرة. عند التخطيط المناسب لمسألة أين سيتم توزيع أرباح الشركة؟ فإن المدير يستطيع تخصيص الأموال للمشاريع قصيرة الأجل وطويلة الأجل المختلفة.

حتى يتمكن الشخص من التخطيط المناسب للوجهة والموعد الذي ستصرف فيهما الأرباح فإن على ذلك الشخص معرفة من أين تم تحصيلها؟ ومعرفة كيف سيكون ثبات إنتاج الأرباح على مدى مدة أطول من الوقت؟ وبذلك يتمكن المدير من تحديد هامش الربح بطريقة أفضل. إن مسألة توليد العائد ليست مجال الاهتمام الوحيد عند تحديد الأرباح إذ يتوجب على المدير وضع توقعات التكاليف والتخطيط للحالات الطارئة غير المتوقعة ليكون قادرًا على تحديد هامش الربح.

هنالك العديد من المقاييس الشائعة المستخدمة في مسألة الربحية وهي تشمل: هامش ربح المبيعات وعائد الأصول الإجمالية وعائد الأسهم العادية وعائد الاستثمار. يتم تحديد هوامش الربح – الإجمالية والصافية – بتقسيم الأرباح على العائد. تستخدم هوامش الربح الصافية الدخل الصافي أو الدخل بعد خصم الضرائب والفوائد، في حين يستخدم هامش الربح الإجمالي الأرباح قبل دفع الضرائب والفوائد. الهامش هو الفرق بين التكاليف وسعر بيع السلع المنتجة والخدمات المقدمة، ويسمى هذا في بعض الأحيان باسم هامش المبيعات. هامش الربح هو قياس الربحية الذي يحدد العلاقة بين المبيعات والدخل الصافي إذ تكون النتيجة نسبة الربح المئوية وحيث يكون لبعض المواد نسبة مئوية عالية لهامش الربح في حين يكون للبعض الآخر نسبة مئوية منخفضة. يستخدم المدير الرياضي قياس هامش الربح لتحديد سعر الخدمة أو المنتج الذي ينبغي أن يكون منافسًا ويمكن المنظمة من تحقيق الأرباح.

الأسهم العادية (Common Equity) هي مبلغ القيمة الاسمية (أي، المبلغ الرئيسي للسند الذي يتم دفعه في نهاية المدة) ورأس المال الذي يزيد عن القيمة الاسمية والأرباح المتراكمة المحتفظ بها. الأسهم المشتركة (Community Equity) تسمى عادة بالقيمة الدفترية أو القيمة الصافية للمنظمة.

عائد الأصول (Return on Assets) هو مقياس ربحية آخر للأرباح لكل دولار من دولارات الأصول. ويتم تحديد عائد الأصول بتقسيم الأرباح على متوسط الأصول خلال الفترة المشمولة بالتقارير. يكون متوسط الموجودات (أي، متوسط موجودات المنظمة على مدار مدة سابقة من الوقت) موجودًا في الميزانية العمومية. يسمى عائد الاستثمار غالبًا باسم عائد الأصول لأنه يعكس مبلغ الأرباح المتحصلة من الاستثمار في كل أصول المؤسسة؛ يمكن استخدام هذين المصطلحين تبادليًا.

إن عائد الأسهم العادية مشابه لعائد الأصول غير أنه يُعنى بحقوق المساهمين. يتم تحديد عائد الأسهم العادية بتقسيم الدخل الصافي على متوسط حقوق المساهمين في المنظمة. إن عائد الأسهم العادية وعائد الأصول لهما تأثير فعال في مقارنة الأوضاع المالية لشركات من الحجم نفسه والاهتمامات.

تعطي الميزانية العمومية لمحة موجزة عن المنظمة وهي تعد وسيلة ملائمة لتنظيم وتلخيص ما تملكه المنظمة (أي، الموجودات) وما تدين به (المطلوبات) والفرق فيما بين الاثنين (أي، حقوق المساهمين في مدة معنية من الوقت. في حال كان الفرق بين الموجودات والمطلوبات إيجابيًّا تكون المنظمة محققة للأرباح. يعد عائد الأسهم العادية مقياسًا آخر للربحية حول كيفية عمل المساهمين خلال السنة؛ إنه يعد نقطة جوهرية في قياس الأداء.

الأصول الثابتة أو الدائمة هي تلك الأصول التي تدوم طويلًا وهي ذات طبيعة ملموسة تستخدم في عمليات الشركة ولا يتم بيعها في الوضع الطبيعي لسير العمل ويتم تصنيفها في الميزانية العمومية بكونها موجودات ثابتة.

التخطيط طويل الأجل

التخطيط طويل الأجل هو أي نوع من التخطيط لمدة لا تقل عن خمس سنوات في المستقبل. إن جميع المدراء الرياضيين بحاجة إلى وضع خطة طويلة الأجل للمنظمة حيث تكون هذه الخطة لمدة تتراوح من خمس سنوات إلى خمس عشرة سنة. يجب أن تتم مراجعة الخطط سنويًّا وأن يتم تمديدها لمدة سنة إضافية. يجب أن تشترك كل دائرة من دوائر المنظمة في الخطة طويلة الأجل إذ تكون خطة كل دائرة جزءًا لا يتجزأ من الخطة الشاملة طويلة الأجل الخاصة بالمنظمة. إن المنظمات التي لا تخطط للمستقبل بصورة مناسبة لا تدوم طويلًا في أرض الواقع، لذلك يجب أن يكون التخطيط جزءًا لا يتجزأ من مستقبل المنظمة.

التمويل قصير الأجل

تستخدم معظم المنظمات الرياضية في القطاع الخاص عدة أنواع من الديون قصيرة الأجل لتمويل متطلبات الرأسمال العامل بما في ذلك القروض البنكية (أي، تسهيل ائتماني محدد والاعتماد المتجدد والسند الإذني) والائتمانات التجارية (أي، الذمم الدائنة) والأوراق التجارية (مثلًا، سند إذني غير مضمون يتم إصداره من قبل المنظمة ويباع لمنظمة أخرى أو شركة تأمين أو صناديق المعاشات التقاعدية أو البنك) والمستحقات (أي، الأصول المتراكمة). يكون الدين قصير الأجل عمومًا أرخص وأسرع وأكثر مرونة من رأس المال طويل الأجل، مع ذلك، إنه يعد مصدر تمويل أكثر خطورة. على سبيل المثال، يمكن أن تزيد أسعار الفائدة بشكل كبير ويمكن أن تؤثر التغيرات في الموقف المالي للمنظمة على تكاليف ووفرة الدين قصير الأجل.

المدير المالي

إن الأمر المشترك بين جميع الهيئات الرياضية الكبيرة هو أن المالكين (المساهمين) لا يشتركون عادةً بشكل مباشر في صناعة القرارات وخاصة تلك القرارات اليومية. تعمل الشركة على تعيين مدراء لتمثيل مصالح المالكين وصنع القرارات بالنيابة عنهم. يشمل المدراء دون حصر: المدير العام ومدير المنشأة والملاعب ومدير الامتيازات ومدير الموارد البشرية ومدير المخاطر والمدير المالي.

يكون من مسؤولية المدير المالي الإجابة عن أسئلة رئيسية، منها:

- ما الاستثمارات طويلة الأجل التي ينبغي أن تأخذها المنظمة بعين الاهتمام؟
- ما خطوط العمل التي ستعمل بها المنظمة؟
- ما نوع المنشآت والماكينات والأجهزة الضرورية للمنظمة؟
- من أين ستحصل الشركة على التمويل طويل الأجل للدفع مقابل الاستثمارات؟
- هل ستكون المنظمة بحاجة إلى مستثمرين إضافيين؟
- هل ستقترض المنظمة الأموال الضرورية؟
- كيف ستدير المنظمة الأنشطة المالية اليومية مثل التحصيل من الزبائن والدفع للمزودين ودفع الرواتب؟

تكون وظيفة الإدارة المالية عادةً مربوطة بالمسؤول صاحب المنزلة الأعلى في الشركة مثل المدير المالي أو نائب رئيس التمويل. يعمل لدى المسؤول المالي الأعلى موظفان رئيسيان وهما المراقب المالي وأمين الصندوق. يتولى مكتب المراقب المالي أمور التكاليف والمحاسبة المالية ودفعات الضرائب ونظم المعلومات الإدارية. ويكون مكتب أمين الصندوق مسؤولًا عن إدارة التدفقات النقدية للمؤسسة والديون وتخطيطها المالي ونفقاتها الرأسمالية. في المنظمات الصغيرة، تكون مسؤولية المساءلة المالية ووضع الميزانية والتخطيط من واجبات المدير التنفيذي أو المدير العام.

دور التحليل المالي

يجب أن تراجع المنظمة وضعها المالي تمامًا مثل مراجعتها لبرامجها ومنشآتها. من خلال التحليل المالي، يستطيع المدراء مراجعة البيانات المالية وتقييم التدفقات النقدية وتحديد فيما إذا كانت المنظمة قادرة ماليًّا. ليس هنالك أي فرق حقيقي بين مراجعتك لأمورك المالية الشخصية ومراجعة الأمور المالية المتعلقة بالشركة. يكون لدى المنظمة فئات كثيرة ومختلفة لمراجعتها ولكن يكون الغرض من التحليل الغرض نفسه دائمًا.

يُمَكن التحليل المالي المنظمة من تحديد متى يمكن تولي المشاريع الرأسمالية وكذلك الاستفادة من الفرص الاستثمارية؟ غالبًا تتم الإشارة إلى المشاريع الرأسمالية باسم مشروع البناء الكبير أو اقتناء مبنى أو شراء الأجهزة

الرئيسية. يكون السبب وراء الفرص الضائعة أو المخاطر المالية الكبيرة التحليل المالي السيئ. تحدث التخفيضات في الميزانية غالبًا خلال فترات الركود الاقتصادي، تعد معرفة وفهم وضعك المالي أمرًا ضروريًّا للحفاظ على الملاءمة المالية التنظيمية.

عند تحليل البيانات المالية، فإنه من الضروري الحصول على أحكام صحيحة. من المستحسن أن تتم مقارنة البيانات المالية لمنظمات مشابهة للحصول على معلومات حقيقية للنمو المالي الحالي والمستقبلي. يجب أن تتم مقارنة الأداء الحالي للمنظمة مع أدائها في سنوات سابقة، إذ إن ذلك يساعد المدير على وضع أهداف وغايات واقعية للنمو المستقبلي.

تقييم البيئة

إن تقييم البيئة التي تنافس فيها المنظمة الخاصة بك يعد أمرًا ضروريًّا لاستقرارها المالي طويل الأجل. بسبب الأنشطة الإرهابية التي قد تؤثر على تخطيط الفعاليات فيما يتعلق بإعداد الطعام ومبيعات الامتياز، يجب أن تتم مراقبة البيئة التنافسية التي تعمل فيها المنظمة لتجنب الفرص الضائعة والكوارث المالية.

هنالك العديد من الطرق لتقييم بيئة المنظمة. في البداية، يجب أن يبحث المدير داخليًّا عن العناصر التي يمكن تغييرها بسهولة لتحقيق مستقبل أكثر ربحية. قد تشمل النواحي الداخلية منافع الموظفين وأعباء العمل والتوظيف والسياسات. تعمل كل هذه المجالات معًا لتوفير بيئة عمل لطيفة والتي بدورها تزيد من الإنتاجية. عند مراجعة مصاريف المزايا، يمكننا التحديد – على سبيل المثال – فيما إذا كان يمكن توفير غطاء تأمين صحي أقل تكلفة لتوفير أموال المنظمة وأموال الموظفين بدون تخفيض الخدمات. بالنسبة لأعباء العمل، يمكن تعيين موظفين جدد لتقليل العمل الإضافي وتقليل توتر الموظفين الذين يعملون أوقاتًا إضافية.

يتم تغيير السياسات في حال زيادة حجم المنظمة وفي حال حدوث تغير في وضعها المالي. تتم مراقبة كل هذه العناصر داخل المنظمة إذ إنها تتطلب القليل من الجهد لمراقبتها وتقييمها وتغييرها.

ليس من السهل مراقبة البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة وبذلك يكون التغيير المطلوب بطيئًا، مع ذلك، تكون هذه المراقبة مهمة لتحقيق النجاح المالي المستقبلي للمنظمة. يجب أن تتم مراقبة البيئة السياسية الدولية مثل الإرهاب والحروب واستقرار الحكومات لتحديد فيما إذا كان يتوجب نقل الفعاليات أو إلغاؤها. يجب أن يتم تحليل البيئة التسويقية للمنتجات والخدمات الرياضية حتى تتم المحافظة على الفرص في السوق.

يجب أن تتم مراجعة التركيبات السكانية والأماكن الجغرافية لتحديد إمكانيات الأسواق الجديدة والتغيرات في السوق الحالية. يمكن الحصول على هذه المعلومات من تقارير تعداد السكان التي يتم تنفيذها من الحكومات. إن أبحاث السوق تعد هي الأساس لمراجعة البيئة التي تعمل فيها المنظمة.

التنبؤ بالمبيعات

يستند التخطيط المالي غالبًا على حالات نجاح وفشل مبيعات السنوات الماضية. بالإضافة إلى تحليل السوق الحالي، يستطيع المدراء استخدام المبيعات السابقة لقراءة مبيعات المستقبل، إذ يشمل تحليل السوق تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات (سوات – SWOT) المتعلقة بالمنظمة ومنافستها. عند تنفيذ تحليل (سوات) بشكل مناسب فإنه يظهر وضع المنتج في السوق كما أنه يساعد المدير على إدراك إمكانيات السوق المستقبلية والفرص الموجودة داخل السوق. تعد نقاط القوة ونقاط الضعف عناصر داخلية يمكن السيطرة عليها وتصويبها دخل المنظمة في حين تعد الفرص والتهديدات عوامل خارجية تتأثر بمجالات مثل الاقتصاد والتوجهات والموضات العابرة والثقافة والبيئة. عند تنفيذ توقعات المبيعات بشكل واقعي، تستطيع الشركة التخطيط للتدفقات النقدية وتستطيع تنفيذ التخطيط قصير الأجل والتخطيط طويل الأجل.

إدارة المخاطر المالية:

أصبحت المؤسسات الرياضية معقدة على نحو متزايد مما يصعب الأمور على المدير الرياضي في معرفة المشاكل التي يمكن أن تواجهه في المستقبل. يجب أن يبحث المدير الرياضي بطريقة منهجية عن المشاكل المحتملة وأن يصمم أنواعًا من الحماية تعمل على تقليل الأضرار المحتملة. هنالك ١٢ مصدرًا للأخطار المشتركة للمنظمات الرياضية وهي: شركاء العمل (أي، المخاطر التعاقدية) والمنافسة (أي، حصة السوق وحروب الأسعار ومكافحة الاحتكار) والزبائن (أي، المسؤولية عن المنتج ومخاطر الائتمان وتوقيت السوق السيئ) وأنظمة التوزيع (مثل، النقل ووفرة الخدمة والتكاليف) والناس (مثل، الموظفين والمقاولين المستقلين والتدريب وعدم كفاية الموظفين) والمسائل السياسية (أي، التغير في القيادة وفرض حقوق الملكية الفكرية والسياسات الاقتصادية المنقحة) والمسائل التنظيمية والتشريعية (مثل، مكافحة الاحتكار والترخيص والضرائب والإبلاغ والامتثال) والسمعة (مثل، صورة المؤسسة والعلامة التجارية) والمسائل الإستراتيجية (مثل، عمليات الاندماج والاستحواذ والمشاريع المشتركة والتحالفات وتخصيص الموارد والتخطيط) والمسائل التكنولوجية (مثل، التقادم ومهارة القوى العاملة).

إعداد الخطة المالية

عند إعداد الخطة المالية، يتوجب على المدير مراجعة كل جوانب المنظمة وإصدار قرارات بشأن استقرارها وربحيتها المستقبلية. يعمل التخطيط المالي على تمكين المنظمة من المحافظة على نفسها في حالات التضخم والركود ونقص التدفقات النقدية وغيرها من الأوضاع الاقتصادية التي تكون مدمرة لأي عمل.

بناء الحالة

بدون وجود تخطيط مالي سليم، يتوقف المستثمرون والمقرضون عن وضع ثقتهم بالمنظمة ولا يوظفون مواردهم لخدمتها. يجب أن تجرى بحوث من خلال دراسة الميزانيات السابقة والحالية ومصادر توليد العوائد ومصاريف المشاريع الرأسمالية. إن البحوث المتعلقة بالعوامل الداخلية والخارجية توفر للمدير نظرة عامة عن الوضع المالي السابق والحالي وتساعده على اتخاذ قرارات مستقبلية لتحسين الاستقرار المالي.

الميزانية العمومية:

تعمل الميزانية العمومية وبيانات الدخل وبيانات التدفقات النقدية على تلخيص بعض النواحي المالية للمنظمة في فترة معينة من الوقت. تلخص الميزانية العمومية الموقف المالي للشركة في فترة محددة من الوقت وهي تعد واحدة من أكثر البيانات المالية أهمية. وحسب باركهاوس Parkhouse (٢٠٠٥)، إن الاستخدامات الأربعة الرئيسية للميزانية العمومية هي أنها توضح (١) التغيرات في العمل على مدى مدة من الوقت، (٢) النمو أو الهبوط في مراحل العمل المختلفة، (٣) قدرة العمل على دفع الديون، (٤) الموقف المالي من خلال النسب.

تعطي الميزانية العمومية لمحة موجزة عن المنظمة وهي تعد وسيلة ملائمة لتنظيم وتلخيص ما تملكه المنظمة (أي، الموجودات) وما تدين به (المطلوبات) والفرق فيما بين الاثنين (أي حقوق المساهمين) في مدة معنية من الوقت.

تدقيق الحسابات

يعد تدقيق الحسابات حقلًا من حقول المحاسبة وهو يشتمل على مراجعة مستقلة للممارسات المحاسبية العامة. توظف معظم المنظمات الكبيرة المدققين الداخلين من موظيفها أنفسهم .

يعد التدقيق الداخلي نشاطًا مستقلًا وتأكيدًا موضوعيًّا يرمي إلى إضافة قيمة وتحسين عمليات المنظمة، فهو يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال توفير طريقة منهجية منضبطة لتقييم وتحسين فاعلية إدارة المخاطر والرقابة وعمليات السيطرة.

تعد الرقابة الداخلية عملية يشترك فيها كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا والموظفين بكل مستوياتهم، فهي ليست بإجراء أو سياسة يتم تنفيذها في مدة محددة من الزمن بل هي عملية مستمرة على كل مستويات المنظمة. يكون من مسؤولية مجلس الإدارة والإدارة العليا وضع ثقافة مناسبة لتسهيل عملية الرقابة الداخلية الفاعلة ومراقبة فاعليتها بشكل مستمر. مع ذلك، يجب أن يشارك كل فرد من أفراد المنظمة في هذه العملية. يمكن تصنيف الأهداف الرئيسية لعملية الرقابة الداخلية كما يلي:

- كفاءة وفعالية العمليات (الأهداف التشغيلية).
- موثوقية المعلومات المالية والإدارية واكتمالها (أهداف معلوماتية).

- الامتثال للقوانين والأنظمة المطبقة (أهداف الامتثال).

تتعلق الأهداف التشغيلية للرقابة الداخلية بفاعلية وكفاءة البنك في استخدام أصولها وغيرها من الموارد وحماية المنظمة من الخسارة. تسعى عملية الرقابة الداخلية إلى ضمان أن الموظفين في المنظمة يعملون لتحقيق أهدافها بطريقة مباشرة وأمينة وبدون أي تكاليف غير مقصودة أو مفرطة وبدون تقديم مصالح الآخرين (مثل الموظفين أو الباعة أو الزبائن) على مصالح المنظمة.

تتعلق الأهداف المعلوماتية بإعداد تقارير موثوقة في الوقت المناسب تكون ضرورية لاتخاذ القرار في المنظمة، كما أنها تعالج الحاجة إلى حسابات سنوية موثوقة والبيانات المالية الأخرى وغيرها من الإفصاحات المالية بما في ذلك تلك المتعلقة بالتقارير التنظيمية والاستخدامات الخارجية الأخرى. يجب أن تكون المعلومات المستلمة من قبل الإدارة ومجلس الإدارة والمساهمين والمشرفين ذات نوعية ونزاهة كافية بحيث يكون مستلمو تلك المعلومات قادرين على الاعتماد عليها في صنع القرارات. يشير مصطلح "موثوق" عند استخدامه في البيانات المالية إلى مسألة إعداد البيانات التي يتم تقديمها بنزاهة وتكون قائمة على المبادئ والقواعد المحاسبية الشاملة والمقبولة عمومًا.

تضمن أهداف الامتثال بأن كل أعمال المنظمة يتم تنفيذها وفقًا للقوانين والأنظمة المطبقة ووفقا للمتطلبات الإشرافية والسياسات والإجراءات الداخلية؛ يجب تحقيق هذا الهدف لحماية سمعة الشركة.

تتكون الرقابة الداخلية من خمسة عناصر مترابطة:

- الإشراف الإداري وثقافة الرقابة.
- تقييم المخاطر.
- أنشطة الرقابة.
- المعلومات والاتصالات.
- أنشطة الرصد.

يمكن النظر إلى المشاكل الملاحظة في إحداث خسارات كبيرة في المنظمة من خلال هذه العناصر الخمسة. يعد التوظيف الفعال هذه العناصر مسألة ضرورية لتحقيق أهداف الشركة التشغيلية والمعلوماتية وتلك المتعلقة بالامتثال.

رغم أن مجلس الإدارة والإدارة العليا يتحملان المسؤولية المطلقة عن فعالية نظام الرقابة الداخلية، يتوجب على المشرفين تقييم نظام الرقابة الداخلية المطبق في المنظمات الفردية كجزء من أنشطتهم الإشرافية المستمرة. كما يتوجب على المشرفين تحديد فيما إذا كانت إدارة المنظمة الفردية تقدم علاجًا مستعجلًا لأي مشكلات يتم اكتشافها من خلال عملية الرقابة الداخلية.

دور الميزانية

تعد الميزانية جزءًا من الأساس الذي تبرر المنظمة مهمتها بناء عليه؛ إنها تضع المعايير المالية التي من خلالها تستطيع المنظمة تحديد غاياتها وتحقيق أهدافها. يضع بيان المهمة المتعلق بالمنظمة المبادئ التوجيهية التي تساعد في بناء الميزانية .

كما أن بيان الغاية المتعلق بالمنظمة يضع الأهداف التي تريد المنظمة تحقيقها. بدون بيان المهمة لن تعمل المنظمة بطريقة فعالة وكفؤة إذ لن يكون هنالك تعليمات أو أهداف أو وسائل لتحقيق تلك الأهداف. إن المنظمة بدون ميزانية تشبه شخصًا ينطلق في رحلة عبر البلاد لزيارة أقاربه بدون خريطة أو خطة توجهه للطريق الذي يجب أن يسلكه أولًا.

الميزانية هي عملية تقدير للعوائد والمصاريف في مدة معينة من الوقت والتي تكون عادةً من سنة إلى سنتين.

تتنبأ الميزانيات بالتدفقات النقدية وكذلك التحكم بالتدفقات النقدية. إن وضع ميزانية فعالية للتدفقات النقدية يتضمن تقدير الإيرادات والمصاريف عندما تحدث لضمان عدم مجيء الوقت الذي يكون فيه هنالك نقص في الإيرادات مما يعني أن الوكالة غير قادرة على دفع مصاريفها (كرومبتون Crompton، ١٩٩٩). في عالم الرياضة، هنالك العديد من الفترات التي لا تكون فيها المنظمة قادرة على توليد إيرادات كافية لتغطية مصاريفها. تتواصل الفواتير الشهرية حتى تصبح مستحقة الدفع وكثيرًا ما يتم تنفيذ مشاريع تجديد خلال الفترات التي تكون خارج المواسم. عندما يتم توقع مشاكل التدفقات النقدية ويتم التخطيط لها في الميزانية، عندها تتمكن المنظمة من دفع الفواتير الشهرية بسهولة وتستمر في تنفيذ أعمال الصيانة ومشاريع التجديد.

يتم تحديد ميزانية المنظمة من خلال أهداف المنظمة وغاياتها، إذ إن الميزانية تعد إعادة صياغة لغايات المنظمة وأهدافها بمصطلحات مالية.

عملية وضع الميزانية:

هنالك خمس خطوات تستخدم عمومًا في عملية الميزانية: (أ) جمع البيانات المتعلقة بحاجات المنظمة ونقاط قوتها ومواردها ومن ثم تطبيقها على مهمة المنظمة وأهداف السنة الماضية، (ب) تحليل البيانات المجموعة ومقارنتها بالتجارب السابقة وبالمتطلبات الحالية، (ج) تحديد العوامل الأخرى التي يمكن أن تؤثر على العمليات، (د) إعداد الوثيقة وفقًا لشروط ومتطلبات ميزانية المنظمة الموجودة بما في ذلك مراجعة الوثيقة لغايات الدقة والجدول والطلب من فريق ثالث مراجعة مسودة الوثيقة والإعداد للأسئلة المتوقعة خلال المراجعة الرسمية للميزانية، (هـ) تنفيذ الميزانية المعتمدة وتدقيق الميزانية في نهاية السنة المالية (هورين وستوتلار، ٢٠٠٣).

عند جمع البيانات لإعداد الميزانية يجب أن يستخدم المدراء الرياضيون مجموعة من الموارد، كما يجب أخذ المعلومات الإحصائية بعين النظر عند إعداد الميزانية. إن الإحصاءات التي يحتاجها المدير هي: كيفية مقارنة الإيرادات والمصاريف لفترة معينة من الزمن (تحليل التباين) واستخدام البيانات ومشاركتها وتقارير تقييم البرنامج ومستويات المخزون وغيرها من المصادر حسب الحالة (سوير وسميث Sawyer & Smith، ١٩٩٩).

يجب أن تهتم الإدارة بالموظفين لغايات الإدخال في حاجات الميزانية. وإذ إن الموظفين هم من يستخدمون الأجهزة والتجهيزات، فإنهم يملكون المعرفة المباشرة بشأن الشيء الأكثر فاعلية وكفاءة في إنتاج السلع والخدمات. يجب أن تمنح الإدارة جميع العمال فرصة المشاركة بمعرفتهم وخبرتهم وفرصة المساهمة في قرارات وضع الميزانية.

من أجل إعداد الميزانية، يجب أن تكون الإدارة قادرة على التنبؤ - بدرجة معينة من الثقة - بالعوائد والمصاريف المتوقعة للفترة المالية المقبلة. يجب أن تتم عملية التنبؤ للبرامج الموجودة والبرامج الجديدة المتوقعة (سوير وسميث، ١٩٩٩).

عند النظر إلى العوامل الأخرى التي يمكن أن تؤثر أو أثرت فعلًا بالميزانية، عندها نكون قادرين على استكشاف تحليل الاتجاهات. يجب أن تتم دراسة الميزانيات السابقة لمحاولة تحديد الاتجاهات المالية التي تطورت، إذ يتم تحقيق هذا من خلال دراسة البيان المالي للشهر الحالي ومقارنته مع الأشهر الماضية من السنة المالية ومقارنة الشهر الحالي مع الشهر نفسه من السنة الماضية ومقارنة معلومات السنة حتى تاريخه مع نفس المعلومات للسنة الماضية ومقارنة أداء السنة الفعلي حتى تاريخه مع ميزانية السنة حتى تاريخه (هورين وستوتلار، ٢٠٠٣).

هنالك عوامل داخلية وخارجية يمكن أن تؤثر بإعداد الميزانية؛ تكون العوامل الداخلية هي تلك العوامل التي تأتي من داخل المنظمة مثل تغييرات السياسة وتغييرات الموظفين وزيادات راتب تكلفة المعيشة؛ وتكون هذا العوامل تحت سيطرة المنظمة. إن العوامل التي لا تملك المنظمة السيطرة عليها أو تملك السيطرة عليها بدرجة قليلة تسمى العوامل الخارجية؛ إذ تقع هذه العوامل خارج المنظمة وهي تشمل الاقتصاد والهياكل الضريبية والتوجهات والتغييرات في القانون.

بعد جمع وتحليل كل البيانات، يجب أن يتم حساب وتطبيق مبالغ الدولار على الحسابات المختلفة. يجب أن يتم بناء المصاريف على المدخلات من أساليب التنبؤ الثلاثة (أي، الموظفين والمسائل الإحصائية والمدخلات الإدارية)، كما يمكن التنبؤ بالعوائد باستخدام هذه الأساليب أيضًا. يقدر معظم المدراء المصاريف بالاعتماد على الزيادات المتوقعة في تكلفة المعيشة و/ أو توقعات المزودين لزيادات الأسعار. من ناحية أخرى، من المتوقع أن يكون الدخل عادةً أقل بعض الشيء مما كان متوقعًا في الواقع (سوير وسميث، ١٩٩٩).

بعد اكتمال الميزانية، ينبغي أن تتم مراجعتها بإشراك الموظفين على قدر الإمكان وعلى قدر ما يكون ذلك عمليًّا. يجب أن يكون الموظفون مطلعين على الوضع المالي للمنظمة لميزانية السنة المقبلة كما ينبغي أن تشعر المنظمة بالثقة كون الميزانية كانت معقولة ومن كون تبريرات النفقات كانت مذكورة بشكل واضح. من الضروري أن تتم معالجة الأسئلة والمخاوف على هذا المستوى قبل إرسال الميزانية للهيئة الحاكمة لغايات الموافقة. يجب أن يتم إرسال الميزانية لغايات التقديم ويجب أن يؤمن كل الموظفين أنه قد تم وضع الميزانية وفقًا لأفضل البيانات والخبرات والتوقعات المتوفرة الممكنة.

إعداد الميزانية:

تكون إدارة الميزانية الفعالة ثمرة للتخطيط والمراجعة والتقييم والإعداد المستمر طويل المدى. يجب أن يتم إعداد الميزانية قبل البدء بالتخطيط لمستقبل المنظمة. تبدأ الميزانية النموذجية من خلال وضع تقويم الموازنة ودليل الموازنة. يدل التقويم على بداية ونهاية دورة الميزانية (انظر الشكل رقم ١,٦) ويضع جدولًا زمنيًّا لإكمال كل مرحلة من مراحل الميزانية. تعمل المنظمات على تقاويم مالية مختلفة مثل من ١ يوليو إلى ٣٠ يونيو، ومن ١ أكتوبر إلى ٣٠ سبتمبر، ومن ١ يناير إلى ٣١ ديسمبر. إن عملية الموافقة على الميزانية تستغرق شهرين تقريبًا، لذلك يجب البدء بالعملية قبل ستة أشهر على الأقل من تاريخ التشغيل؛ ١ يوليو، أو ١ نوفمبر، أو١ يناير.

الشكل رقم (١,٦). عينة لدورة ميزانية.

دورة سنة مالية من ١ يوليو إلى ٣٠ يونيو				
مرحلة التنفيذ	مرحلة المراقبة	مرحلة جمع البيانات	مرحلة الإعداد	مرحلة الموافقة
من ١ يوليو إلى ٣٠ يونيو	من ١ يوليو إلى ٣٠ يونيو	من ١ يناير إلى ٢٨ فبراير	من ١ مارس إلى ٣٠ أبريل	من ١ مايو إلى ٣٠ يونيو

يقوم المدير المالي للمنظمة بإعداد دليل الميزانية الذي يكون هدفه الرئيسي تسهيل الحصول على فهم ثابت لما هو متوقع من جميع المشاركين في عملية تخطيط الميزانية. يتم توزيع الدليل على كل رؤساء الدوائر حتى يكون هنالك فهم واضح للمواعيد النهائية والتوقعات.

تختلف عملية وضع الميزانية ويختلف عدد الموظفين المشتركين فيها اعتمادًا على حجم المنظمة ومجالها. يجب أن يتم وضع الميزانية من خلال موظفين مناسبين ويجب أن يتم إقرارها من قبل الإدارة ويجب أن يتم التقيد بها من قبل كل أعضاء المنظمة. على سبيل المثال، يتم إعداد ميزانية الكلية الرياضية من قبل المدير الرياضي مع مدخلات من

قبل جميع رؤساء المدربين ورئيس التدريب الرياضي ومدير الأجهزة والمدراء الرياضيين المساعدين المسؤولين عن الامتثال والجدولة والسفر والمنشأة وإدارة الألعاب والتسويق والترويج. فور جمع كل البيانات وإدراجها في الميزانية العامة وقيام المدير بالمراجعة وإجراء التعديلات، يتم إرسال الميزانية إلى المستوى التالي للإدارة لغايات المراجعة والتعديل والموافقة وبعد ذلك يتم إرسالها إلى مجلس الأمناء لغايات الموافقة النهائية. بعد الموافقة على الميزانية، يتم تنفيذها ومراقبتها من قبل المدير الرياضي وموظفي الإدارات.

إن أول خطوة في إعداد الميزانية هي وضع المبادئ التوجيهية المالية والتشغيلية والمتعلقة بالسياسة التي تؤثر على إعداد الميزانية، وتشمل تلك المبادئ التوجيهية زيادات الرواتب ووضع برنامج الأولويات وحالات زيادة أو نقص الموظفين وصيانة المنشأة، ويتم تقديم تلك المبادئ التوجيهية إلى رؤساء الدوائر. يعمل مدير الدائرة بالتشاور مع الموظفين على وضع التفصيلات لميزانية السنة التالية وكذلك برامج الأولويات.

بعد استلام المبادئ التوجيهية، يتم الطلب من الأقسام (مثلًا، في برنامج الكلية الرياضي، يمكن أن تشمل الأقسام كل أنواع الرياضة المقدمة والطب الرياضي والمنشآت والأجهزة وإدارة اللعبة والجدولة والسفر والتسويق والترويج) تقديم طلبات الميزانية إلى رؤساء الدوائر.

ينبغي أن تتضمن هذه الطلبات الأساس المنطقي للتمويل المطلوب الذي يكون حسب ترتيب الأولويات. كما ينبغي لتمويل البرامج والخدمات الخاصة تحديد مصادر العوائد الإضافية والأسواق الجديدة المحتملة للبرامج أو الخدمات. يكون كل رئيس دائرة مسؤولًا عن مراجعة طلبات البرامج ودمج أولويات التمويل لغايات الاستغلال الفعال للموارد المتوفرة. يتولى رئيس الدائرة تقديم ميزانية الدائرة الشاملة والتي تشمل نفقات التشغيل الروتينية (انظر الشكل رقم ٢ , ٦) وتسمح بنمو وتطور الدائرة والمنظمة. يجب أن تشمل وثيقة الميزانية شرحًا للنفقات حتى تتم الإجابة عن كل الأسئلة والمخاوف المتعلقة بالميزانية بطريقة فاعلة عند تقديمها للهيئة الحاكمة.

الشكل رقم (٢ , ٦). عينة توضيح أحد المصاريف.

الطباعة ٤٥ , ٠٠٠ دولار أمريكي	٢٥ , ٠٠٠ برنامج كرة قدم - ٥ , ٠٠٠/ لعبة/ ٥ ألعاب.
	٨٤ , ٠٠٠ برنامج كرة سلة - ٧ , ٠٠٠/ لعبة/ ١٢ لعبة.
	١٠ , ٠٠٠ برنامج بيسبول - ٥٠٠/ لعبة/ ٢٠ لعبة.
	٥ , ٠٠٠ برنامج بيسبول - ٢٥/ لعبة/ ٢٠ لعبة.
	١٠ , ٠٠٠ نشرة دائرة.
	١٠ , ٠٠٠ بطاقة عمل.

إن إعداد الميزانية عملية تحدث على مدار العام. في حين يمكن أن يشترك المدير وموظفو الوكالة رسميًّا في تقنيات إعداد وتقديم الميزانية لمدة ستة أشهر فقط من كل سنة، فإن وضع الميزانية الفعالة يكون نتيجة للتخطيط والمراجعة والتقييم المستمر طويل الأجل (كرومبتون، ١٩٩٩).

مصادر الإيرادات

تعتمد أنواع مصادر الإيرادات المتوفرة على نوع المنظمة والبرنامج الموجود. المصادر الأساسية لتوليد الإيرادات هي: (١) رسوم العضوية، (٢) مبيعات التذاكر، (٣) رسوم الدخول، (٤) امتيازات الطعام والشراب، (٥) اتفاقيات الرعاية، (٦) اتفاقيات الترخيص، (٧) عقود الإيجار/ الإجرة، (٨) مواقف السيارات، (٩) مبيعات السلع (سوير وسميث، ١٩٩٩).

النفقات

النفقات هي التكاليف أو الأموال التي تدفعها المنظمة. التكاليف هي العوامل المرتبطة بإنتاج وترويج وتوزيع المنتجات الرياضية (شانك Shank، ٢٠٠٥). هنالك ثلاثة أنواع من التكاليف: الثابتة والمتغيرة والإجمالية. النفقات هي المصاريف (التكاليف) التي يتم استهلاكها في عملية إنتاج الدخل (الإيرادات). تسمى النفقات غالبًا باسم التكاليف أو المصاريف الهالكة.

التكاليف الثابتة هي تلك المصاريف التي لا تتغير ولا تختلف فيما يتعلق بكمية المنتجات أو الخدمات المستهلكة. التكاليف الثابتة المستخدمة في تحليل تحديد نقطة التعادل (Breakeven Analysis) هي تلك التكاليف التي تبقى ثابتة بصرف النظر عن مبلغ التكاليف المتغيرة؛ على سبيل المثال، تشمل التكاليف الثابتة التأمين والضرائب ...إلخ. التكاليف المتغيرة هي تلك التكاليف التي تزيد أو تنقص استنادًا إلى زيادة أو نقص المنتجات أو الخدمات المقدمة. على سبيل المثال، تشمل التكاليف المتغيرة الإعلانات والخدمات وطوابع البريد ...إلخ. إذا كانت المنشأة تستضيف حفلة روك ولعبة كرة سلة ومسابقة ملكات الجمال هذا الأسبوع فإن تكاليف الإعلان عن الفعاليات يمكن أن تزيد. في حال لم يكن هنالك سوى لعبة كرة السلة في الجدول فقد تقل حاجات الإعلان. رغم أن الفريق الرياضي يواجه القليل جدًّا من التكاليف المتغيرة في معادلة التكلفة الإجمالية، فإن الشركة المصنعة للسلع الرياضية المحضة ستواجه عددًا أكبر من التكاليف المتغيرة (شانك، ٢٠٠٥). في حال زيادة عدد الوحدات المباعة فإن تكاليف تغليف وشحن المنتجات ستزيد أيضًا.

يتم الوصول إلى التكلفة الإجمالية للعمليات عندما يتم إضافة التكاليف الثابتة (المصاريف) والتكاليف المتغيرة (المصاريف) إلى بعضها البعض. تعد التكاليف عوامل داخلية يمكن السيطرة عليها من قبل الشركة، مع ذلك، يمكن أن يكون فيها عامل خارجي أو لا يمكن السيطرة عليه.

يتم التحكم بتكاليف المواد الخام والحدود الدنيا للرواتب المفروضة في الاتحاد وشحن المنتجات من خلال عوامل خارجية. عند وضع الميزانية، يجب أن يراجع المدراء الرياضيون مصاريف التشغيل الإجمالية وأن يأخذوا بعين الاهتمام العوامل الداخلية والخارجية للتنبؤ بالنفقات للسنة القادمة.

النفقات العامة الموجودة في ميزانيات المؤسسات الرياضية تشمل الموظفين والضمانات (مثل: الدولارات المدفوعة للفرق الزائرة) والإعلانات وسفر الفريق وسفر التوظيف والمنح الدراسية وتكاليف التشغيل (مثل: أجرة البريد والخدمات العامة والتلفون والنسخ والطباعة والتجهيزات المكتبية واللوازم الرياضية ولوازم الطب الرياضي وصيانة الكمبيوتر ...إلخ) ورسوم المؤسسة/ الاتحاد ورسوم المسؤولين وتطورات التكنولوجيا ومشاريع رأس المال والجوائز والحفلات والتأمين واتفاقيات استئجار المنشأة.

إعداد ميزانية رأس المال

يتناول إعداد ميزانية رأس المال قرارات الاستثمارات التي تتضمن أصولًا ثابتة (مثل: الأجهزة والمباني والاستهلاك المتراكم للمعدات والمباني). تم تعريف المصطلح "رأس المال" بأنه الأصول طويلة الأجل المستخدمة في الإنتاج وتعني "الميزانية" الخطة التي تفصل التدفقات النقدية الداخلة المتوقعة (كمية الدولارات الداخلة إلى المنظمة) والتدفقات النقدية الخارجة (كمية الدولارات الصادرة عن المنظمة لتغطية المصاريف) خلال فترة مستقبلية. لذلك، فإن ميزانية رأس المال هي الإطار التمهيدي للاستثمارات المخطط لها في الأصول الثابتة وإعداد ميزانية رأس المال هي عملية تحليل المشاريع والتقرير بشأن المشاريع التي ستندرج تحت ميزانية رأس المال.

الفصل السابع

فهم مصادر الدخل وتمويل المنشآت

توماس هـ. سوير

جامعة ولاية إنديانا

تملك المؤسسات الرياضية ذات النجاح المستمر مجموعة متنوعة من مصادر الدخل. يفهم المدير الجيد كيف يطور مصادر دخل جديدة؟ وكيف يدير مصادر الدخل؟وكيف يحافظ على كل مصادر الدخل التي تم الحصول عليها؟ يتم توليد الدخل من خلال ثلاثة مصادر شائعة وهي المصادر العامة والمصادر الخاصة والمشاريع المشتركة العامة والخاصة. يركز هذا الفصل على فهم مصادر الدخل المتوفرة للمدراء الرياضيين.

مصادر/ إيرادات الدخل العامة

منذ سنة ١٩٦١، بلغت تكلفة ملاعب الرياضات الاحترافية لاتحاد البيسبول، والرابطة الوطنية لكرة السلة، والرابطة الوطنية لكرة القدم، والدوري الوطني للهوكي، ما يقارب ٢٩,٤ بليونًا (بحوث مجلة الأعمال الرياضية *SportBusiness Journal* research، ٢٠٠٨؛ كرومبتون Crompton، ٢٠٠٤؛ كرومبتون وهاورد وفار Crompton, Howard, & Var، ٢٠٠٣). في حين تبلغ التكاليف المتوقعة للملاعب الرياضية الكبيرة حوالي ٨,٣ بليونًا لسنة ٢٠٠٩/ ٢٠١٠. إن هذا يساوي ٢٨٪ مما تم إنفاقه منذ سنة ١٩٦١ في سنتين فقط. كانت حصة القطاع العام من هذا المبلغ ١٧,٥ بليونًا تقريبًا إذ تمثل هذه النسبة ٥٩٪ من المجموع العام (بحوث مجلة الأعمال الرياضية، ٢٠٠٨، كرومبتون ٢٠٠٤). قبل سنة ١٩٥٠ كان يتم بناء معظم الملاعب باستخدام الدولارات الخاصة. يوضح الجدول رقم (٧,١) عينة للملاعب والميادين ومبلغ الدعم العام المقدم.

الجدول رقم (١,٧). تمويل الملعب الرياضي.

الملعب/ الساحة/ السنة	التمويل العام	التمويل الخاص	المجموع مليون/ دولار
ملعب رايموند جميس/ ١٩٩٨ Raymond James	٥٪ ضريبة مبيعات		١٦٨,٥٠
المدرج - الكوليسيوم/ ١٩٩٩ The Coliseum	١٤٩,٥ مليون دولار من خلال ضرائب الفنادق ٧٠ مليونًا من الولاية ٥٥ مليونًا في السندات المدفوعة من ضريبة المبيعات ١٢ مليونًا للبنية التحتية ٢ مليونان تبرعات أراضي		٢٩٠
مركز أم سي آي/ ١٩٩٧ MCI	٦٠ مليونًا للبنية التحتية	قروض خاصة	٢٦٠
مركز ديبوت اوفيس Office Depot Center	١٨٤,٧ مليونًا من خلال ٢٪ ضريبة سياحية	٤٢ مليونًا حقوق التسمية لمدة ٢٠ سنة	٢١٢
مركز آر بي سي/ ١٩٩٩ RBC	٢٢ مليونًا المدينة والريف ٤٨ مليوناً من ضرائب الفنادق ٢٢ مليونًا ولاية كارولاينا الشمالية North Carolina ١٨ مليونًا ولاية كارولاينا الشمالية	٢٠ مليونًا امتياز ٨٠ مليونًا حقوق التسمية ٤ ملايين للكل سنة/ ٢٠	١٥٨
صالة فيليبس/ ١٩٩٩ Phillips Arena	١٣٠,٧٥ مليونًا عائد سندات/ ملاعب ٦٢,٥ مليونًا من ٣٪ ضريبة تأجير سيارات	٢٠ مليونًا من بث تورنر	٢١٣,٥٠
مركز الخطوط الجوية الأمريكية/ ١٩٩٧ American Airlines Center	التزام سندات عامة		١٤٤
صالة غرب أمريكا/ ١٩٩٢ American West Arena	سندات من المدينة خدمة مديونة المدينة	تمويل خاص ٢٦ مليونًا حقوق التسمية لمدة ٣٠ سنة	٩٠
مركز جيلورد الترفيهي/ ١٩٩٧ Gaylord Entertainment Center	سندات الالتزام العام		١٤٤
صالة نيشن وايد/ ٢٠٠٠ Nationwide Arena		تمويل خاص	٢٠٠
مركز يونايتد/ ١٩٩٤ United Center	البنية التحتية للمدينة	تمويل خاص	١٧٥

تابع الجدول رقم (١, ٧).

الملعب/ الساحة/ السنة	التمويل العام	التمويل الخاص	المجموع مليون/ دولار
مركز اس بي سي/ ٢٠٠٢ SBC	ضريبة مبيعات المدينة		١٨٦
الأستاد الجديد للفورتي ناين إيرز 49ers new stadium		تمويل خاص ١٠٠٪	١٠٠
منتزه فينواي الجديد New Fenway Park	٥٠ مليونًا للمرور والبنية التحتية ٨٠ مليونًا لمواقف السيارات (٢)	٣٥٠ مليونًا تصميم وبناء ٦٥ مليونًا للأرض	٥٤٥
أستاد جيليت/ ٢٠٠٢ Gillette Stadium		٣٢٥ مليونًا	٣٢٥
منتزه ميلر/ ٢٠٠١ Miller Park	٣١٠ ملايين من المقاطعات الخمس. ١٠٪ ضريبة مبيعات	٩٠ مليونًا	٤٠٠
ملعب فيدكس/ ١٩٩٧ FedEx Field	٧٠, ٥ مليون من الولاية	١٨٠ مليونًا تمويل خاص	٢٥٠, ٥٠
منتزه فيليس/ ٢٠٠٤ Philles Park	١٧٤ مليونًا	١٧٢ مليونًا	٣٤٦
ملعب سافيكو Safeco Field	٣٤٠ مليون، ٥٪ ضريبة طعام وتأجير تكاسي	٧٥ مليونًا مالكي بحارين	٥١٧, ٦٠
منتزه مينيت ميد/ ٢٠٠٠ Minute Maid Park	١٨٠ مليونًا من ٢٪ ضريبة فنادق و٥٪ تأجير تكاسي	٥٢ مليونًا من مالكي آستروس ٣٣ مليونًا قرض بدون فائدة	٢٥٠
ملعب هينز Heinz Field	٩٦, ٥ مليونًا	٧٦, ٥ مليونًا من ستيلرز ٥٧ مليونًا من حقوق التسمية لمدة ٢٠ سنة	
منتزه بي إن سي/ ٢٠٠١ PNC Park	٢٦٢ مليونًا		٢٦٢
منتزه باتيكو/ ٢٠٠٠ PETCO Park	٢٢٥ مليونًا عائد تكسي فندق ٥٧, ٨ مليونًا سندات إعادة تطوير ٢١ مليونًا ميناء سان دييغو	١٥٣ مليونًا تمويل خاص	٤٥٦, ٨٠
منتزه جريت أمريكان بول Great American Ball Park	٢٩٧ مليونًا		٢٩٧
ناشيونال بارك/ ٢٠٠٨ National Park	٤٤٦ مليونًا	١٦٥ مليونًا عقد إيجار ٣٠ سنة	٦١١
أستاد لوكاس أويل / ٢٠٠٨ Lucas Oil Stadium	٦٢٣ مليونًا	١٠٠ مليون استثمار فريق	٧٢٣

مر تطوير الملاعب في أربع مراحل خاصة وعامة مشتركة بخصوص التمويل (كرومبتون وآخرون ٢٠٠٣). يوضح الجدول رقم (٢,٧) المراحل الأربع ويظهر أنه كان هنالك تحول كبير على مدار الزمن في المسؤولية عن تمويل هذه الأنواع من المنشآت (كرومبتون وآخرون، ٢٠٠٣). من الواضح أن الجمهور أصبح يشعر بالضجر من دعم بناء الملاعب للمالكين أصحاب المليارات واللاعبين أصحاب الملايين. سيتطلب التمويل المستقبلي لبناء المنشآت مقدارًا كبيرًا من التمويل الخاص، ففي بعض الحالات يصل إلى ١٠٠٪.

وهذا يتضح من خلال الملاعب التي يجري بناؤها في نيويورك من أجل جيانتس وجتس (Giants & Jets) وميتس (Mets) ويانكيز (Yankees)، إذ حددت المدينة والولاية استثمارها في البنية التحتية بما يقارب ٣٠٠ مليون دولار لكل منشأة أو تحت ١ بليون في أموال دافعي الضرائب. في دالاس، يتم تمويل ملعب كرة القدم الجديد من خلال كاوبويز (Cowboys).

الجدول رقم (٢,٧). عينة صفقات تمويل من الكبار إلى الصغار.

* تم إعداد هذه العينات باستخدام معلومات من مجلة ستريت وسميث للأعمال الرياضية *Street and Smith's SportsBusiness Journal* (يونيو ٢٠ - ٢٥، ٢٠٠٥، يناير ٢١ - ٢٧، ٢٠٠٨، أبريل ٧ - ١٣، ٢٠٠٨).

الصفقات الكبيرة ***أستاد الكاردينالز*** *Cardinals Stadium* ***(غليندال*** *Glendale*، ***ولاية أريزونا*** *AZ)*

كانت تكلفة المشروع الإجمالية ٤٤٨ مليون دولار، وكان المستأجر كاردينالز أريزونا للدوري الوطني لكرة القدم الأمريكية. كانت سلطة الولاية مسؤولة عن ٣٤٤ مليون دولار والتي تم تمويلها بشكل أساسي من عائدات السندات. تم الحصول على المبالغ الأخرى من ضريبة المبيعات على البناء والأرباح الاستثمارية ومعدات إعادة التأجير ومصادر التمويل الأخرى. يتم تسديد السندات من خلال ١٪ ضريبة غرف الفنادق و٣,٢٥٪ ضريبة تأجير وضريبة المبيعات المتعلقة بالأستاد وضرائب الدخل للاعبي كرة القدم المحترفين وموظفي كاردينالز حسب موافقة ناخبي مقاطعة ماريكوبا. يساهم الكاردينالز بمبلغ ١٠٤ ملايين دولار للمشروع بالإضافة إلى تجاوز التكاليف.

ناشيونال بارك (واشنطن *Washington*، ***ولاية مقاطعة كولومبيا*** *DC)*

كانت تكلفة المشروع الإجمالية ٧٠٠ مليون دولار، وكان المستأجر واشنطن ناشيونال Washington National للدوري الممتاز للبيسبول. ستشتري المدينة ٦١٠,٨ ملايين دولار في السندات ويدفع واشنطن ناشيونال ٥,٥ مليون دولار كأجرة سنوية لمدة ٣٠ سنة. يتم سحب السندات من خلال ضرائب الأستاد على التذاكر والامتيازات والسلع والضرائب الجديدة على الأعمال مع إجمالي إيرادات من ٣ ملايين أو أكثر وبدل الأجرة من واشنطن ناشيونال. يحتفظ الفريق بكل عوائد الأستاد وعوائد تسمية الحقوق وعوائد الشريك المؤسس في مقابل إيجار سنوي. تكون المقاطعة مسؤولة عن كل تجاوزات التكاليف.

تابع الجدول رقم (٢ , ٧).

استاد لوكاس أويل (انديانابوليس Indianapolis، ولاية إنديانا IN)

كانت تكلفة المشروع الإجمالية ٧٢٣ مليون دولار. كان المستأجر الرئيسي انديانابوليس كولتس Indianapolis Colts للدوري الوطني لكرة القدم الأمريكية. تقدم كولتس ١٠٠ مليون دولار أمريكي وتغطي المدينة المبلغ المتبقي بالإضافة إلى التجاوزات في التكلفة المقررة. تشتري المدينة السندات لتغطية التكلفة وتسحب تلك البنود من العوائد من الضرائب التالية: ٤٥٪ من ضريبة مقاطعة مارينون للطعام والشراب، ٢٢٪ من ضرائب الفنادق، ١٤٪ من ضريبة تطوير الرياضة، ٦٪ من تذاكر الفعاليات الرياضية، ٦٪ من ضرائب المطاعم في مقاطعة ماريون والمقاطعات المجاورة، ٥٪ من ضريبة تأجير السيارات، ١٪ من بيع لوحات تراخيص كولتس. تحتفظ كولتس بكل العوائد من حقوق التسمية والشركاء المؤسسين والكفالة والدعاية.

نيويورك ميتس ويانكيز New York Mets and Yankees (مدينة نيويورك NY City)

التكلفة الإجمالية لهذين المشروعين المنفصلين هي ١,٤ مليار دولار (٦٠٠ مليون لأستاد ميتس و٨٠٠ مليون لأستاد يانكيز. يكون المستأجرون نيويورك ميتس ونيويورك يانكيز للدوري الممتاز للبيسبول. تدفع المدينة لتوسيع البنية التحتية وتبديلها (١٣٥ مليون دولار) وتدفع الولاية لثلاثة مواقف سيارات (٧٥ مليون دولار). كلاهما سيبيع السندات المعفاة من الضريبة وسوف تحتفظ الولاية بكل العائدات من مواقف السيارات. ولا يقوم النادي المسؤول عن الدوري الممتاز للبيسبول بدفع الإيجار ويحتفظ بكل عوائد الأستاد الناتجة.

الصفقات الصغيرة

فريسكو سوكر Frisco Soccer (فريسكو Frisco، ولاية تكساس TX)

كانت تكلفة المشروع الإجمالية ٨٠ مليون دولار لمجمع كرة القدم الذي كان جزءً امن مجتمع تطوير الرياضة بواقع ٣٠٠ مليون دولار. المتسأجرون هم دالاس بيرن (فريق كرة قدم محترف) ومدرسة مقاطعة فريسكو المستقلة (كرة قدم). كانت المساهمة العامة ٥٥ مليون دولار مع مصادر دخل ناتجة عن مقاطعة المدرسة (١٥ مليونًا) والمدينة (٢٠ مليونًا) والمقاطعة (٢٠ مليونًا). يكون مالك الفريق – مجموعة هنت الرياضية Hunt Sprots Group – عن المبلغ المتبقي ٢٥ مليون دولار وعن تجاوز التكلفة المقررة. حددت المدنية منطقة تنمية المجتمع الكاملة (٩٥ فداناً) كتمويل لمقدار الضريبة. يدفع المالكون ١٠٠،٠٠٠ دولار سنويًّا مقابل استئجار الأستاد لمدة ٢٠ سنة ويحتفظون بكل العوائد الناتجة عن الاستاد بما في ذلك حقوق التسمية ويكونون مسؤولين عن كل مصاريف التشغيل. إن الأستاد جزء من تطوير أكبر يشتمل على ١٧ ملعبًا لكرة القدم وفندق السفارة وملعب البيسبول للفئة أأ ومنشأة التدريب لدالاس ستارز للدوري الوطني للهوكي ومركز المؤتمرات ومركز كورت توماس للرياضة البدنية.

فيرست هوريزن بارك First Horizon Park (جرينسبورو Greensboro، ولاية كارولاينا الشمالية)

كانت تكلفة المشروع الإجمالية ٢٠,٥ مليون دولار والمستأجر هو جرينسبورو جراسهوبرز درجة أ. تم تمويل٩٩,٨٪ من هذا المشروع من القطاع الخاص. ساهمت المدينة بمبلغ ٣٥،٠٠٠ دولار لأعمال البنية التحتية.

تابع الجدول رقم (٧,٢).

صالة ويلز فارجو *Wells Fargo Arena* ***(ديس موينس*** *Des Moines*، ***ولاية آيوا*** *IA)*
كانت تكلفة المشروع الإجمالية ١١٦,٦ مليون والمستأجر هو آيوا ستارز من إتحاد الهوكي الأمريكي. يعد هذا الملعب الجديد جزءً من مشروع أكبر يشتمل على مركز للمؤتمرات وقاعة للاحتفالات ،إذ بلغت تكلفة كامل المشروع ٢١٧ مليون دولار. قدمت ولاية آيوا ٤٠,٨ مليون وساهمت المقاطعة بمبلغ ٧٥,٨ مليون ووقعت ويلز فارجو عقد حقوق تسمية لمدة ٢٠ سنة بمبلغ ١١,٥ مليون دولار.
آرفيست بولبارك *ARVEST Ballpark* ***(سبرينجديل*** *Springdale*، ***ولاية أركنساس*** *AR)*
كانت تكلفة المشروع الإجمالية ٥٠,٩ مليون دولار وكان المستأجر هو رابطة مواطني شمال - غرب اركنساس لدوري البيسبول المستقل. يدفع المالكون ١,٤ مليون يضاف إليها بدل الإيجار السنوي بواقع ٣٥٠,٠٠٠ دولار لمدة ٢٠ سنة. توفر المدينة التمويل المتبقي يضاف إليها تجاوز التكلفة المقررة باستخدام ضريبة المبيعات ١٪ لتوليد العوائد. يكون المالك مسؤولًا عن مصاريف اللعب النهاري ويحتفظ بها في عوائد الأستاد التي يتم إنتاجها بها في ذلك حقوق التسمية.

على مدى ٥٠ عامًا، لعبت الحكومات المحلية وحكومات المقاطعات والولايات دورًا رئيسيًّا في بناء وتشغيل المنشآت الرياضية للعديد من البرامج مثل الشباب والمدارس ودورات مجتمع الجولف وبرك السباحة المشتركة وملاعب البيسبول للمحترفين والملاعب وساحات اللعب. يتضمن التمويل غالبًا تكاليف البناء والأجهزة والعمليات وتطوير البنية التحتية مثل الطرق وشبكات الصرف الصحي والمياه وغيرها من الخدمات العامة). انظر الجدول رقم (٧,٣)، الذي يرتب للملاعب/ الساحات الرياضية المبنية في الولايات المتحدة.

الجدول رقم (٣,٧). الملاعب/ الساحات في الولايات المتحدة.

الأستاد/ الملعب	الفريق	السعة	الافتتاح	التكلفة	التمويل العام ٪	الولاية	هيئة رياضية	اتحاد
بنك ون بولبارك Bank One Ballpark	أريزونا ديموندباكس Arizona Diamondbacks	٤٨,٥٠٠	١٩٩٨	٣٣٨	٧٥	أريزونا Arizona	نعم	إم إل بي
أستاد كاردينالز أريزونا	أريزونا كاردينالز	٧٣,٠٠٠	٢٠٠٦	٤٥٦	٧٧	أريزونا	لا	إن إف إل
صالة غرب أمريكا	فونيكس صنز Phoenix Suns	١٦,٠٠٠	١٩٩٢	٩٧،٧	٣٩	أريزونا	لا	إن بي أي
صالة كلينديل Glendale Arena	فونيكس كويوتيس Phoenix Coyotes	١٦,٢١٠	٢٠٠٣	٢٢٠	٨٢	أريزونا	لا	إن إتش إل
أستاد أناهيم Anaheim Stadium	كاليفورنيا آنجلز California Angels	٦٤,٥٩٣	١٩٦٦	١١٢,٦	١٠٠	كاليفورنيا California	لا	إم إل بي
أستاد دودجر Dodger Stadium	لوس آنجلس دودجر LA Dodger	٥٦,٠٠٠	١٩٦٢	١١٦	٠	كاليفورنيا	لا	إم إل بي
مدرج – كوليسيوم – نت وورك آسوشييت Network Associate Coliseum	رياضيو أوكلاند Oakland Athletics ، أوكلاند رايدرز Oakland Raiders	٤٧,٣١٣ ٦٢,٠٠٠	١٩٦٦	١٢٠	١٠٠	كاليفورنيا	لا	إم إل بي إن إف إل
الصالة الجديدة The New Arena	جولدن ستيت واريورز Golden State Warriors	١٥,٠٢٥	١٩٦٦	١٢٠	١٠٠	كاليفورنيا	لا	إن بي أي
منتزه بيتكو PETCO Park	سان دييغو بادريس San Diego Padres	٤٦,٠٠٠	٢٠٠٤	٤٧٤	٦٤	كاليفورنيا	لا	إم إل بي
استاد كوالاكوم Qualcomm Stadium	سان دييغو تشارجرز San Diego Chargers	٧١,٢٩٤	١٩٦٨	١٠٥	١٠٠	كاليفورنيا	لا	إن إف إل
منتزه إس بي سي SBC Park	سان فرانسيسكو جيانتس San Fransisco Giants سان سان فرانسيسكو ٤٩ San Fransisco49	٦٢,٠٠٠ ٧٠,٢٠٧	٢٠٠٠	٣٣٠	٢	كاليفورنيا	نعم	إم إل بي إن إف إل
مركز ستيبلز Staples Center	لوس آنجلس ليكرز LA Lakers ملوك لوس آنجلس LA Kings	١٨,٥٠٠ ١٦,٠٠٥	١٩٩٩	٣٣٠	١٨	كاليفورنيا	لا	إن بي أي إن إتش إل
صالة آروهيد بوند Arrowhead Pond Arena	لوس آنجلس كليبرز LA Clippers	١٧,٢٥٠	١٩٩٣	٨٤،٣	١٠٠	كاليفورنيا	لا	إن بي أي
صالة آروهيد بوند	مايتي دكس Mighty Ducks	١٧,٢٥٠	١٩٩٣	٨٤،٣	١٠٠	كاليفورنيا	لا	إن إتش إل
صالة آركو ARCO	ملوك ساكرامينتو Sacramento Kings	١٧,٣١٧	١٩٨٨	٩٠,١٥	٠	كاليفورنيا	لا	إن بي أي
إتش بي بافيليون HP Pavilion	سان جوز شاركس San Jose Sharks	١٧,١٩٠	١٩٩٣	١٧٩	٨٢	كاليفورنيا	لا	إن إتش إل
ملعب كورز Coors Field	كولورادو روكيز Colorado Rockies	٥٠,١٠٠	١٩٩٥	٢١٥	٧٥	كولورادو Colorado	نعم	إم إل بي

تابع الجدول رقم (٣, ٧).

الأستاد/ الملعب	الفريق	السعة	الافتتاح	التكلفة	التمويل العام ٪	الولاية	هيئة رياضية	اتحاد
ملعب إنفسكو Invesco Field	دينفير برونكوس Denver Broncos	٧٦,١٢٥	٢٠٠١	٤٠١	٧٢	كولورادو	لا	إن إف إل
مركز البيبسي The Pepsi Center	دينفر نجيتس Denver Nuggets	١٩,٣٠٩	١٩٩٩	١٦٠	٢٠	كولورادو	لا	إن بي أي
	كولورادو آفالانشي Colorado Avalanche	١٨,١٢٩						إن إتش إل
مدرج – كلسيوم – مركز سيفيك Civic Center Colesium	هارتفورد ويلرز Hartford Whalers	١٥,١٠٠	١٩٧٥	٨٦,٤	١٠٠	كونيتيكت Connecticut	لا	إن إتش إل
استاد بي إف كيئ RFK Stadium	واشنطن ريدسكنز Washington Redskins	٥٦,٤٥٤	١٩٦١	٩٦،٧	١٠٠	دي.سي.D.C	لا	إن إف إل
مركز إم سي آي	واشنطن بولتس Washington Bullets	٢٠,٦٧٤	١٩٩٧	٢٦٠		دي.سي	لا	إن بي أي
	واشنطن كابيتالز Washington Capitals	١٩,٧٠٠						إن إتش إل
أستاد برو بلاير Pro Player Stadium	فلوريدا مارلينز Florida Marlins	٤٧,٦٦٢	١٩٨٧	١٥٤,٢	٣	فلوريدا Florida	لا	إم إل بي
	ميامي دولفينز Miami Dolphins	٧٤,٩١٦						
ثندردوم ThunderDome	تامبا بي ديفيل رايز Tampa Bay Devil Rays	٤٦,٠٠٠	١٩٩٠	١٧١	١٠٠	فلوريدا	نعم	إم إل بي
أستاد رايموند جيمس Raymond James Stadium	تامبا ري بوكانيرز Tampa Bay Buccaneers	٦٥,٦٤٧	١٩٩٨	١٦٨,٥	١٠٠	فلوريدا	لا	إن إف إل
قصر آي سي إي ICE Palace	تامبا باي لايتنج Tampa Bay Lightning	١٩,٥٠٠	١٩٩٦	١٥٣	٦٦	فلوريدا	نعم	إن إتش إل
أستاد جاكسونفيل Jacksonville Stadium	جاكسونفيل جاكوارز Jacksonville Jaguars	٧٣,٠٠٠	١٩٩٥	١٣٥	٩٠	فلوريدا	لا	إن إف إل
صالة ميامي Miami Arena	ميامي هيت Miami Heat	١٥,٢٠٠	١٩٨٨	٦٨,٣	٧٥	فلوريدا	نعم	إن بي أي
مركز ديبوت أوفيس Office Depot Center	فلوريدا بانثرز Florida Panthers	١٥,٢٠٠	١٩٩٨	١٨٢	١٠٠	فلوريدا	نعم	إن إتش إل
مركز تي دي ووترهاوس TD Waterhouse Center	أورلاندو ماجيك Orlando Magic	١٧,٢٤٨	١٩٨٩	١٢٥	١٠٠	فلوريدا	لا	إن بي أي
ملعب تيرنر Turner Field	أتلانتا بريفز Atlanta Braves	٤٩,٨٣١	٢٠٠٠	٢٣٥	١٠٠	فلوريدا	نعم	إم إل بي
جورجيا دوم Georgia Dome	أتلانتا فالكونز Atlanta Falcons	٧١,٥٩٤	١٩٩٢	٢٣٢,٤	١٠٠	جورجيا Georgia	نعم	إن إف إل
صالة فيليبس	أتلانتا هوكس Atlanta Hawks	١٨,٧٥٠	١٩٩٩	٢١٣,٥	١٠٠	جورجيا	نعم	إن بي أي
ملعب ريجلي Wrigley Field	شيكاغو كبس Chicago Cubs	٣٨,٧٦٥	١٩١٤	٣,٨		جورجيا	لا	إم إل بي

تابع الجدول رقم (٣,٧).

الأستاد/ الملعب	الفريق	السعة	الافتتاح	التكلفة	التمويل العام ٪	الولاية	هيئة رياضية	اتحاد
ملعب سيليولار الأمريكي U.S. Cellular Field	شيكاغو وايت سوكس ChicagoWhite Sox	٤٤,٣٢١	١٩٩١	١٦٧,٨	١٠٠	إلينوي Illinois	نعم	إم إل بي
ملعب سولجر Soldier Field	شيكاغو بيرز Chicago Bears	٦٦,٩٥٠	١٩٢٤	٢٠	١٠٠	إلينوي	لا	إن إف إل
مركز يونايتد	شيكاغو بولز Chicago Bulls	٢١,٧١١	١٩٩٤	١٧٩,٩	٩	إلينوي	لا	إن بي أي
	شيكاغو بلاكهوكس Chicago Blackhawks	٢٠,٥٠٠						إن إتش إل
أستاد لوكاس أويل	إنديانابوليس كولتس	٧٨,٠٠٠	٢٠٠٨	٧٢٣	٨٧	إلينوي	نعم	إن إف إل
ملعب كونسيكو هاوس Conseco Field House	إنديانا بيسرز Indiana Pacers	١٩,٢٠٠	١٩٩٩	١٨٣	٧٠	إنديانا	نعم	إن بي أي
أستاد كوفمان Kauffman Stadium	كانساس سيتي رويالز Kansas City Royls	٤٠,٦٢٥	١٩٧٣	٧٣,٧	١٠٠	إنديانا	نعم	إم إل بي
أستاد أروهيد Arrowhead Stadium	كانساس سيتي تشيفز Kansas City Chiefs	٧٧,٨٧٢	١٩٧٢	٧٨,٣	١٠٠	كانساس Kansas	نعم	إن إف إل
سوبردوم Superdome	نيو أورليانز سينتس New Orleans Saints	٧٦,٧٩١	١٩٧٥	٣٧٩	١٠٠	كانساس	نعم	إن إف إل
ساحات كامدين Camden Yards	بالتيمور أوريولز Paltimore Orioles	٤٨,٠٠٠	١٩٩٢	٢٢٨	٩٦	لويزيانا Louisiana	نعم	إم إل بي
أستاد رافينز Ravens Stadium	بالتيمور رافينز Paltimore Ravens	٦٨,٩٠٠	١٩٩٨	٢٠٠	١٠٠	ماري لاند Maryland	نعم	إن إف إل
ملعب فيدكس	واشنطن ريد سكنز	٨٠,١١٦	١٩٩٧	٢٥٠,٥	٧٠	ماري لاند	لا	إن إف إل
صالة الخطوط الأمريكية US Air Arena	واشنطن بوليتس	١٨,٧٥٦	١٩٧٣	٦١,٧		ماري لاند	لا	إن بي أي
	واشنطن كابيتالز	١٨,١٣٠						إن إتش إل
منتزه فينواي Fenway Park	بوسطن ريد سوكس Boston Red Sox	٣٣,٨٧١	١٩١٢	٦,٥		ماري لاند	لا	إم إل بي
أستاد جيليت	نيو إنجلاند باتريوتس New England Patriots	٦٨,٠٠٠	٢٠٠٢	٣٩٧	١٨	ماساشوسيتس Massachusetts	لا	إن إف إل
مركز فليت FleetCenter	بوسطن سيلتكس Boston Celtics	١٨,٦٢٤	١٩٩٥	١٦٠	٢٢	ماساشوسيتس	لا	إن بي أي
	بوسطن برونز Boston Bruins	١٧,٥٦٥	١٩٩٥					إن إتش إل
منتزه كونميركا Conmerica Park	ديترويت تايجرز Detroit Tigers	٤٠,٠٠٠	٢٠٠٠	٣٠٠	٣٣	ماساشوسيتس	نعم	إم إل بي
ملعب فورد Ford Field	ديترويت لايونز Detroit Lions	٦٨,٠٠٠	٢٠٠٢	٥٠٠	٢٥	ميتشيجن Michigan	لا	إن إف إل

تابع الجدول رقم (٣,٧).

الأستاد/ الملعب	الفريق	السعة	الافتتاح	التكلفة	التمويل العام ٪	الولاية	هيئة رياضية	اتحاد
قصر أوبرن هايتس Palace of Auburn Heights	ديترويت بيستونز Detroit Pistons	٢١,٤٥٤	١٩٨٨	١٠٣		ميتشيجن	لا	إن بي أي
صالة جو لويس Joe Louis Arena	ديترويت ريد ونجز Detroit Red Wings	١٨,٢٢٧	١٩٧٩	٧١,٣	١٠٠	ميتشيجن	لا	إن إتش إل
إتش. همفري مترودوم H. Humphrey Metrodome	مينيسوتا توينز Minnesota Twins	٥٦,١٤٤	١٩٨٢	١١٨,٤	٩١	ميتشيجن	نعم	إم إل بي
	مينيسوتا فايكنج Minnesota Vikings	٦٣,٠٠٠						إن إف إل
مركز تارجت Target Center	مينيسوتا تيمبروولفز Minnesota Timberwolves	١٩,٠٠٠	١٩٩٠	١٣٦,٣	٧٢	مينيسوتا Minnesota	نعم	إن بي أي
مركز إكسل للطاقة Xcel Energy Center	مينيسوتا وايلد Minnesota Wild	١٨,٨٣٤	٢٠٠٠	١٣٠	١٠٠	مينيسوتا	لا	إن إتش إل
أستاد بوش Busch Stadium	سانت لويس كاردينالز St. Louis Cardinals	٤٧,٩٠٠	٢٠٠٦	٣٨٨	٢٣	ميسوري Missouri	نعم	إم إل بي
ترانس وورلد دوم Trans World Dome	سانت لويس رامز St. Louis Rams	٦٥,٣٠٠	١٩٩٥	٢٩٩	٩٦	ميسوري	لا	إن إف إل
مركز سافيس Savvis Center	سانت لويس بلوز St. Louis Blues	١٨,٥٠٠	١٩٩٤	١٣٨,٨	٤٦	ميسوري	نعم	إن إتش إل
أستاد جيانت Giant Stadium	نيويورك جيانتس New York Giants	٧٨,١٢٤	١٩٧٦	٢٠٠,٨	١٠٠	نيو جيرسي New Jersey	نعم	إن إف إل
	نيويورك جتس New York Jets							إن إف إل
صالة كونتنتال آيرلاين Continental Airline Arena	نيو جيرسي نتس New Jersey Nets	٢٠,٠٣٩	١٩٨١	١٤٢,٥	١٠٠	نيو جيرسي	لا	إن بي أي
مركز برودينشال Prudential Center	نيو جيرسي ديفلز New Jersey Devils	١٩,٠٤٠	٢٠٠٧	٣٧٥	٨١	نيو جيرسي	لا	إن إتش إل
أستاد شيا Shea Stadium	نيو يورك ميتس New York Mets	٥٥,٦٠١	١٩٦٤	١١٧,٨	١٠٠	نيويورك	لا	إم إل بي
أستاد يانكي Yankee Stadium	نيويورك يانكيز New York Yankees	٥٧,٥٤٥	١٩٢٣	٢٨,٣	٢١	نيويورك	لا	إم إل بي
أستاد رالف ويلسون Ralph Wilson Stadium	بوفالو بيلز Buffalo Bills	٨٠,٢٩٠	١٩٧٣	٧٥,٥	١٠٠	نيويورك	لا	إن إف إل
صالة اتش اس بي سي HSBC Arena	بوفالو سابريس Buffalo Sabres	٢١,٠٠٠	١٩٩٦	١٢٥	٤٥	نيويورك	لا	إن إتش إل
حديقة ماديسون سكوير Madison Square Garden	نيويورك نيكس New York Knicks	١٩,٧٦٣	١٩٢٥	٢٠٠		نيويورك	لا	إن بي أي
	نيويورك رينجرز New York Rangers	١٨,٢٠٠						إن إتش إل
مدرج ناساو فت ميم Nassau Vet Mem Coliseum	نيويورك آيلاندرز New York Islanders	١٦,٢٩٧	١٩٧٢	١١٤	١٠٠	نيويورك	لا	إن إتش إل

تابع الجدول رقم (٣,٧).

الأستاد/ الملعب	الفريق	السعة	الافتتاح	التكلفة	التمويل العام ٪	الولاية	هيئة رياضية	اتحاد
أستاد إريكسون Ericsson Stadium	كارولاينا بانثرز Carolina Panthers	٧٢,٣٥٠	١٩٩٦	٢٤٧,٧	٢٠	كارولاينا الشمالية	نعم	إن إف إل
أستاد تشارلوت Charlotte Stadium	تشارلوت هورنتس Charlotte Hornets	٢٤,٠٤٢	١٩٨٨	٧٦	١٠٠	كارولاينا الشمالية	نعم	إن بي أي
مركز آر بي سي	كارولاينا هوريكانز Carolina Hurricanes	١٨,٧٦٣	١٩٩٩	١٥٨	٨٨	كارولاينا الشمالية	لا	إن إتش إل
منتزه جريت أمريكان بول	سنسيناتي ريدز Cinncinati Reds	٤٢,٠٣٦	٢٠٠٣	٣٤٦	٨٨	أوهايو Ohio	لا	إم إل بي
أستاد بول براون Paul Prown Stadium	سنسيناتي بينجالز Cinncinati Bengals	٦٥,٠٠٠	٢٠٠٠	٤٥٠	١٠٠	أوهايو	لا	إن إف إل
ملعب جاكوبز Jacobs Field	كليفلاند إنديانز Cleveland Indians	٤٢,٤٠٠	١٩٩٤	١٧٧,٨	٨٨	أوهايو	لا	إم إل بي
صالة جوند Gund Arena	كليفلاند كافاليرز Cleveland Cavaliers	٢٠,٥٦٢	١٩٩٤	١٥٩,٣	٩٧	أوهايو	لا	إن بي أي
صالة نيشن وايد	كولومبوس بلو جاكيتس Columbus Blue Jackets	١٨,١٣٨	٢٠٠٠	١٥٠	٠	أوهايو	لا	إن إتش إل
روز جاردن Rose Garden	بورتلاند ترايل بلازرز Portland Trail Blazers	٢١,٤٠١	١٩٩٥	٩٤	١٤	أوريجونOregon	لا	إن بي أي
أستاد فيتيرانس Veterans Stadium	فيلادلفيا فيليس Philadelphia Phillies	٦٢,٣٨٢	١٩٧١	١٨٨	١٠٠	بنسلفانيا Pennsylvania	لا	إم إل بي
منتزه بنك سيتيزن Citizens Bank Park	فيلادلفيا فيليس	٤٣,٠٠٠	٢٠٠٤	٤٦٠	٥٠	بنسلفانيا	لا	إم إل بي
صالة فيرست يونيون First Union Spectrum	فيلادلفيا ٧٦ Philadelphia 76ers	٢١,٠٠٠	١٩٩٦	٢٠٦		بنسلفانيا	لا	إن بي أي
مركز فيرست يونيون First Union Center	فيلادلفيا فلايرز Philadelphia Flyers	١٩,٥١٩	١٩٩٦	٢٠٦	١٠٠	بنسلفانيا	لا	إن إتش إل
ملعب لينكون المالي Lincoln Financial Field	فيلادلفيا إيجلز Philadelphia Eagles	٦٢,٠٠٠	٢٠٠٣	٥١٢	٣٥	بنسلفانيا	لا	إن إف إل
منتزه بي أن سي	بيتسبرج بايرتس Pittsburgh Pirates	٣٨,٣٥٦	٢٠٠١	٢٦٢	٨٢	بنسلفانيا	نعم	إم إل بي
ملعب هينز	بيتسبرج ستيلرز Pittsburgh Steelers	٦٥,٠٠٠	٢٠٠١	٢٥٢	٧٠	بنسلفانيا	نعم	إن إف إل
صالة ميلون Mellon Arena	بيتسبرج بنجوينز Pittsburgh Penguins	١٧,٥٣٧	١٩٦١	١١٢	١٠٠	بنسلفانيا	نعم	إن إتش إل
أستاد كمبرلاند Cumberland Stadium	ناشفينل أويلرز Nashville Oilers	٧٦,٠٠٠	١٩٩٨	٢٩٢	١٠٠	تينيسي Tennessee	نعم	إن إف إل
المدرج – الكوليسيوم	تينيسي تيتانس Tennessee Titans	٦٧,٠٠٠	١٩٩٩	٢٩٠	١٠٠٠	تينيسي	لا	إن إف إل
مركز جيلورد الترفيهي	ناشفيل بريديترز Nashville Predators	١٧,٥٠٠	١٩٩٧	١٤٤	١٠٠	تينيسي	لا	إن إتش إل

تابع الجدول رقم (٣, ٧).

الأستاد/ الملعب	الفريق	السعة	الافتتاح	التكلفة	التمويل العام ٪	الولاية	هيئة رياضية	اتحاد
منتدى فيدكس FedEx Forum	ميمفيس جريزلايز Memphis Grizzlies	٢٠, ١٤٢	٢٠٠٤	٢٥٠	١٠٠	تينيسي	لا	إن بي أي
ذا بول بارك في آرلينغتون The Ballpark @ Arlington	تكساس رينجرز Texas Rangers	٤٩, ٢٩٢	١٩٩٤	١٩٦	٧١	تكساس Texas	نعم	إم إل بي
منتزه مينيت ميد	هيوستن آستروس Houston Astros	٤٢, ٠٠٠	٢٠٠٠	٢٥٠	٦٨	تكساس	نعم	إم إل بي
مركز تويوتا Toyota Center	هيوستن روكتس Houston Rockets	١٦, ٣١١	٢٠٠٣	٢١٢	١٠٠	تكساس	لا	إن بي أي
أستاد ريليانت Reliant Stadium	هيوستن تكسانز Houston Texans	٦٩, ٥٠٠	٢٠٠٢	٤٤٩	٧٥	تكساس	لا	إن إف إل
أستاد تكساس Texas Stadium	دالاس كاوبويز Dallas Cowboys	٦٥, ٨٤٦	١٩٧١	١٣١, ٦	١٠٠	تكساس	لا	إن إف إل
مركز الخطوط الجوية الأمريكية	دالاس مافيريكس Dallas Mavericks	١٩, ٥٠٠	٢٠٠١	٤٢٠	٣٠	تكساس	لا	إن بي أي
	دالاس ستارز Dallas Stars	١٨, ٠٠٠						إن إتش إل
مركز أس بي سي	سان أنطونيو سبيرس San Antonio Spurs	١٨, ٥٠٠	٢٠٠٣	١٩٠	٧٧	تكساس	نعم	إن بي أي
مركز خطوط دلتا Delta Center	سولت ليك سيتي Salt Lake City	١٩, ٩١١	١٩٩١	١٠٠, ٦	٢٦	يوتا Utah	لا	إن بي أي
ملعب سافيكو	سياتل مارينرز Seattle Mariners	٤٦, ٦٢١	١٩٩٩	٥١٧, ٦	٨٥	واشنطن Washington	نعم	إم إل بي
أستاد سيهوكس Seahawks	سياتل سيهوكس Seattle Seahawks	٦٧, ٠٠٠	٢٠٠٢	٤٣٠	٧٠	واشنطن	نعم	إن إف إل
صالة كي Key Arena	سياتل سوبر سونكس Seattle SuperSonics	١٧, ١٠٢	١٩٩٥	١١٤	٨٢	واشنطن	لا	إن بي أي
منتزه ميلر	ميلواكي بريويرز Milwaukee Brewers	٤٣, ٠٠٠	٢٠٠١	٤٠٠	٧٨	ويسكونسن Wisconsin	نعم	إم إل بي
مركز برادلي Bradley Center	ميلواكي بكس Milwaukee Bucks	١٨, ٦٣٣	١٩٨٨	١١٦	٤٢	ويسكونسن	لا	إن بي أي
ملعب لامبيو Lambeau Field	جرين باي بيكرز Green Bay Packers	٦٠, ٧٨٩	١٩٥٧	٦, ٥	١٠٠	ويسكونسن	لا	إن إف إل
ناشيونال بارك	واشنطن ناشيونال	٤١, ٨٨٨	٢٠٠٨	٦١١	٧٧	دي سي	نعم	إم إل بي
صالة بوبكاتس Bobcats Arena	تشارلوت بوبكاتس Charlotte Bobcats	٢٠, ٦٤٥	٢٠٠٥	٢٦٥	٧١	كارولاينا الشمالية	لا	إن بي أي

الضرائب

هنالك مجموعة متنوعة من الضرائب التي يمكن أن تفرضها الحكومات المحلية بما في ذلك ما يسمى الضرائب الصعبة والضرائب الناعمة إذ تقدم كل تلك الضرائب عوائد لدفع حصة الجمهور من تكاليف المؤسسات الرياضية.

الضرائب الصعبة

تشمل الضرائب الصعبة الدخل المحلي والعقارات والممتلكات الشخصية والضرائب العامة على المبيعات. يقع عبء الضرائب الصعبة على ضريبة المبيعات وجزء كبير من الدخل المحلي والعقارات وضرائب الممتلكات الشخصية على دافعي الضرائب. غالبًا تتطلب الضرائب الصعبة موافقة الناخبين.

ضريبة الدخل المحلي:

على مدى العقدين الماضيين، تم فرض ضرائب الدخل المحلي لغايات التنمية الاقتصادية وغيرها من الأسباب الجيدة. يتراوح التقييم عمومًا من ٥ ,٠٪ إلى ٠ ,٢٪ وفي بعض الولايات القضائية تتطلب هذه الضرائب موافقة الناخبين.

ضريبة العقارات:

تعتمد الحكومة المحلية (أي، المدن والمقاطعات والمناطق التعليمية ومناطق كليات المجتمع في بعض الولايات) منذ عهد بعيد على عوائد ضريبة العقارات لتغطية التكاليف التشغيلية وتكاليف رأس المال. وتستند الضرائب العقارية على قيمة الأرض والتحسينات (أي، المباني والبنية التحتية). تزيد القيمة الحالية (١٠٠٪ من القيمة السوقية) سنويًّا ولكن عمومًا يتم إعادة تقييمها كل ثلاث إلى خمس سنوات. في كل مرة يحسن المالك الأرض أو المباني يتوجب عليه أن يرسل تقريرًا بتلك التحسينات إلى مخمن الضرائب المحلية.

يتوجب على جميع أصحاب العقارات دفع ضريبة العقارات باستثناء الكنائس والمنظمات الخيرية والمؤسسات التعليمية وغيرها من الوكالات الحكومية. تستثني بعض الولايات المقابر والمستشفيات والممتلكات التاريخية من دفع الضرائب. تخدم ضريبة العقارات بكونها ضريبة فائدة لأن عوائدها تستخدم في المقاول الأول لتمويل نفقات الحكومة المحلية للخدمات التي تفيد أصحاب الأملاك وتزيد قيمة العقارات.

ضريبة الممتلكات الخاصة:

تتضمن ضريبة الممتلكات الشخصية المواد الملموسة (مثل: الأثاث والماكينات والسيارات والمجوهرات والأعمال الفنية...إلخ) والمواد غير الملموسة (مثل، الأسهم والسندات الخاضعة للضريبة والتأمين). ألغت العديد من الولايات ضريبة الممتلكات الشخصية لأصحاب المنازل وصارت تجمع ضرائب السيارات من خلال ضريبة

الترخيص السنوية. عملت بعض الولايات على إلغاء كل ضرائب الممتلكات الشخصية لتشجيع وتطوير الأعمال والتصنيع ضمن حدود الولاية.

الضريبة العامة على المبيعات:

تعد ضرائب المبيعات أكبر مصدر فردي لعوائد ضريبة الولاية وثاني أكبر مصدر لعوائد الضريبة للحكومات المحلية بعد ضريبة العقارات وضريبة الدخل المحلي. إذا كان المجتمع صغيرًا ولكن يوجد فيه مركز بيع تجزئة كبير، عندها من المرجح أن تتجاوز عوائد ضريبة المبيعات عوائد ضريبة العقارات. تعد ضريبة المبيعات ضريبة المستخدم إذ يتم أخذ الضرائب من دافعيها بشكل متساوٍ ومع ذلك هي تعد أيضًا ضريبة تنازلية؛ إذ تكون على الفئات ذات الدخل المنخفض أقل من الفئات ذات الدخل المرتفع. تخفض الكثير من الولايات الطبيعة التنازلية لضريبة المبيعات من خلال الإعفاء على أصناف الطعام المنزلية والوصفات العلاجية.

تتراوح معدلات ضرائب المبيعات المحلية العامة من ٣ إلى ١٠٪. مع ذلك، يتراوح الجزء الذي يتم تحصيله عمومًا من قبل المدن و/ أو المقاطعات من ١ إلى ٢٪. في هذا السياق، ليس من المألوف أن تجد في بعض الولايات الشمالية الضريبة العامة على المبيعات بواقع ١٠٪ مع ٧٪ من نصيب الولاية و٢٪ للمقاطعة و١٪ للمدينة.

يتم استخدام الضريبة العامة للمبيعات جزئيًّا لتمويل المؤسسات والمنشآت الرياضية منذ أوائل التسعينيات، وكانت أكبر زيادات للمنشآت الرياضية ٠,٥٪ (للملعب لامبيو، ومنتزه جريت أمريكان بول، وأستاد سياتل سيهوكس، وأستاد بول براون، وملعب سافيكو، وأستاد رايموند جيمس) وكانت الأدنى ٠,١٪ (لمصلحة ملعب إنفسكو في مايل هاي Mile High، ومنتزه ميلر، وملعب كورز). في معظم الولايات القضائية، لا بد من استفتاء الناخبين إذ إن العبء يقع على كاهل جميع المواطنين.

الضرائب الناعمة

تشمل الضرائب الناعمة تأجير السيارات والفنادق واللاعبين والمطاعم والمواد الضارة (مثل السجائر) وسيارات الأجرة. يتم تحمل الضرائب الناعمة من قبل جزء أصغر نسبيًّا (مثل: السياح عمومًا) من دافعي الضرائب وهي أسهل من ناحية فرضها.

ضرائب التنمية السياحية :

هي الضرائب التي يتم فرضها بشكل أساسي على السياح؛ وهي تشمل تكلفة النزول في الفنادق وتكلفة استئجار السيارات. من السهل فرض هذه الضرائب إذ تكون المدن مستعدة دائمًا لفرض ضريبة على الأشخاص الذين لا يكونون موجودين للاستفادة من الضرائب المدفوعة. قد يرى بعض الأشخاص هذا الأمر مثلما فعل أجدادنا في بوسطن "فرض الضرائب بدون توضيح".

ضرائب تأجير السيارات وسيارات الأجرة:

حددت الكثير من الحكومات المحلية "في أمريكا" ضريبة تأجير السيارات لتمويل المؤسسات الرياضية والمنشآت الترويحية، إذ زادت هذه الآلية انتشارًا منذ بدايات التسعينيات. إن متوسط معدل الضريبة على الصعيد الوطني وفقاً للجمعية الأمريكية للسيارات American Automobile Association، هو ٨٪. وضعت بعض المجتمعات رسومًا إضافية تتم إضافتها إلى الأساس لعدد محدد من السنوات لتغطية تكاليف بناء المنشآت الرياضية (مثل: ٣٪ في أتلانتا Atlanta لمصلحة صالة فيليبس و٥٪ في دالاس Dallas لمصلحة أمريكان إيرلاينز سنتر). تشير الجمعية الأمريكية للسيارات وقطاع تأجير السيارات بأن أكثر من ٥٪ من حالات التأجير يتم حجزها من قبل السياح.

إن ضريبة سيارات الأجرة مشابهة لضريبة التأجير؛ يتم حساب الضريبة من خلال الأجرة النهائية التي يدفعها الراكب لسائق سيارة الأجرة أو سائق الليموزين أو سائق المركبة أو سائق الحافلة، إذ تتراوح الضريبة من ٢ إلى ٥٪ وإذ يتم تحصيل ٣٠٪ من الضرائب تقريبًا من السياح.

ضرائب الفنادق والمطاعم:

إن هذا النوع من الضرائب موجود منذ عهد بعيد وهي الضرائب السياحية الأكثر شيوعًا التي يتم تطبيقها من قبل الحكومات المحلية. تستخدم العديد من المجتمعات جزءً ا من هذا الدخل لدعم تطوير وتشغيل الملاعب الرياضية. يتراوح معدل الضريبة بين ٦ ٪ إلى ١٥٪ إذ يستخدم ٢ إلى ٥٪ منها لسحب إصدارات السندات. في الأصل كان يطلق على ضريبة الفنادق اسم ضريبة المبيت.

ضريبة المواد الضارة:

هنالك أربعة أنواع شائعة لهذه الضريبة يتم فرضها على بيع الكحول والتبغ والقمار والبغاء (في ولاية نيفادا Nevada فقط). يتم استخدام هذه الضرائب للمساعدة في تمويل تطوير وتشغيل المنشآت الرياضية. عمومًا، يتم ضمان الإيرادات لمدة تتراوح بين ١٥ إلى ٢٠ سنة. في الولايات التي تسمح بلعب القمار منذ أوائل التسعينيات، تم تخصيص جزء من عوائد الضرائب لتطوير وتشغيل المنشآت الرياضية.

ضريبة اللاعبين:

في أوائل التسعينيات، بدأت الحكومات المحلية وحكومات الولايات بفرض ضريبة على الدخل المتحصل من قبل اللاعبين الزوار. حاليًا، هنالك ٤٣ ولاية تفرض ضريبة اللاعبين. تشير الصحافة إلى هذا النوع من الضرائب باسم "ضريبة الرياضي". تقوم الضريبة على حق الولايات بفرض ضريبة على غير المواطنين فيما يتعلق بالدخل المتحصل عن الخدمات المقدمة ضمن حدودها. يتم فرض ضرائب على الموظفين الذين يقطنون بالقرب

من حدود الولاية من قبل الولاية التي يعملون فيها ومرة أخرى من قبل الولاية التي يسكنون فيها. بالنسبة للرياضيين، تعتمد الضريبة عمومًا على عدد الأيام التي ينفذون فيها الأعمال في أوقات الولاية ويتم حسابها بناء على متوسط راتبهم لكل لعبة. مع ذلك، هنالك ولايات تعد "أيام العمل" مثل أيام اللعبة أو المباراة وأيام الممارسة والأيام التي يتم قضاؤها في اجتماعات الفريق ومعسكرات التدريب قبل بداية الموسم والمواكب الترويجية. في بعض الولايات القضائية، تقوم الولاية والحكومة المحلية بفرض ضريبة على اللاعبين.

إن اللاعبين يعترضون على هذه الضريبة لكنهم لم يحصلوا على أي نتائج. فيجب أن تكون المسألة الحقيقية في هذا السياق هي العدل والنزاهة. السؤال الذي يجب طرحه هو "هل الأشخاص الآخرون مثل الممثلين والموسيقيين والراقصين والمغنين وغيرهم من الفنانين الذين يدخلون الولاية يدفعون ضرائب؟ إذا كانت الإجابة "لا"، فإن هذا يعني أن ضريبة اللاعبين هي ضريبة جائرة تفرض ضريبة بدون توضيح.

التخفيضات الضريبية

تستخدم الحكومات إستراتيجية ضريبية أخرى لتشجيع استثمارات القطاع الخاص ولخلق فرص عمل في المجتمع وهي منح تخفيضات ضريبية على العقارات (هاورد وكرومبتون Howard & Crompton، ٢٠٠٤). إن برامج التخفيضات مستخدمة في ثلثي الولايات تقريبًا (سيفرن Severn، ١٩٩٢)، ويتم منحها عادةً عند الطلب (ولكوف Wolkoff، ١٩٨٥)، لذلك هي تكون غالبًا جزءًا من حزم حوافز المدينة في حقل المفاوضات المتعلقة بالامتيازات المهنية (هاورد وكرومبتون، ٢٠٠٤). يعفي التخفيض الضريبي أصول المنظمة من ضريبة العقارات لمدة معينة من الوقت، إذ يمكن أن تشمل جزءًا من الضريبة أو الضريبة كاملة، ويختلف طول المدة وفقا. لتشريعات الولاية في هذا الشأن.

المنح

هنالك مصادر إضافية تتجاوز الضرائب والقيود المتوفرة من القطاع العام وهي المخصصات الفيدرالية والمنح العامة.

مصادر التمويل الخاصة

يفضل معظم أصحاب المصلحة الاستثمار في القطاع الخاص نتيجة لانحدار الأموال العامة والآثار الاقتصادية المشكوك فيها (ميلر Miller، ١٩٩٧). تستخدم استثمارات القطاع الخاص مجموعة متنوعة من درجات وأشكال المساهمة، ويساهم القطاع الخاص بتمويل المنشآت الرياضية من خلال العديد من الطرق، منها:

- **التبرعات النقدية:** يتم التبرع بالأموال للمنظمة للاستخدامات العامة أو الخاصة في مقابل خصم الضرائب الشخصية.
- **المساهمات العينية:** تتبرع المنظمات أو الشركات أو الحرفيون بالأجهزة والوقت للمشروع مقابل خصم الضرائب.
- **حقوق التسمية:** تتنافس الشركات للحصول على حق وضع أسمائها في ملاعب الرياضة الاحترافية مقابل مبلغ معين من المال ولعدد محدد من السنوات، كما أصبح من الشائع أن تشتري الشركات حقوق التسمية للمنشآت الرياضية للجامعات (انظر الجداول رقم ٤, ٧ أ – هـ) . تشمل العناصر الرئيسية لاتفاقية حقوق التسمية: مدة العقد والتعويض وحقوق اللافتات وقيودها وتكاليف التركيب وحقوق التسويق والإنهاء بموجب الخطأ والدفع وخيار التجديد (هاورد وكرومبتون، ٢٠٠٤).
- **الامتيازات الحصرية:** تشتري الشركات الحقوق الحصرية لكل الامتيازات ضمن مدرجات المشجعين مقابل مبلغ معين من النقود ولمدة محددة من الوقت.

الجدول رقم (٤, ٧ – أ). الالتزام المشترك تجاه حقوق التسمية.

المؤسسة الرياضية	عدد الصفقات	المجموع/ دولار	معدل القيمة السنوية	متوسط القيمة السنوية
الدوري الوطني لكرة القدم الأمريكية (إن إف إل)	٢٠	١, ٧١ بليون	٥, ١ مليون	٣, ٥ مليون
الدوري الممتاز للبيسبول (إم إل بي)	٢٠	١, ٤٧ بليون	٣, ٤٩ مليون	٢, ٢ مليون
الدوري الوطني للهوكي (إن إتش إل)*	١٧	٥٢٢, ٣ مليون	٢, ٢٤ مليون	٢, ٦ مليون
الرابطة الوطنية لكرة السلة*	١٣	٤٢٩, ٧ مليون	٢, ٢٤ مليون	٢, ٠ مليون
مشاركة بين الرابطة الوطنية لكرة السلة والدوري الوطني للهوكي	١٠	٨٦٣, ٥ مليون	٤, ٠٩ مليون	٢, ٩ مليون
الكلية	٣٨	٣٠٦ مليون	٠, ٦٧ مليون	٠, ٥٦ مليون
أستاد الدوري الصغير	٨٤	٢٥٣ مليون	٠, ٢٧ مليون	٠, ٢٥ مليون
الدوري الممتاز لكرة القدم (إم إل إس) *	٦	١٩١ مليون	٢, ٤٨ مليون	٢, ٠ مليون
ملاعب الدوري الصغير	٥٤	١٨٠ مليون	٠, ٣٦ مليون	٠, ٣ مليون

* المستأجر الرئيس أو الأميز

المصدر: مجلة بحوث الأعمال الرياضية، نوفمبر ٢٠ – ٢٦، ٢٠٠٦.

الجدول رقم (٤ ,٧ – ب). الصناعة المصرفية على حقوق التسمية.

المؤسسة الرياضية	البنوك	الاتصالات	السيارات	الطاقة
الدوري الكبير	٢٦	٨	٦	٢
أستاد دوري صغير	٢٣	٥	٦	١٠
ملعب دوري صغير	١٥	٨	٧	٢
الكلية	١٢	٤	٠	٠

المصدر: مجلة بحوث الأعمال الرياضية، نوفمبر ٢٠ – ٢٦، ٢٠٠٦.

- حقوق خدمة الطعام والشراب: تشتري الشركات الحقوق الحصرية المتعلقة بالمشروبات الخفيفة والبيرة والأطعمة التي تباع للمتفرجين. انظر الفصل ٨ لمزيد من التفاصيل.
- حقوق المطاعم: تشتري الشركات الحقوق الحصرية لكل المطاعم الموجودة في أماكن المتفرجين.
- حزم الرعاية: يتم حث الشركات المحلية الكبيرة والشركات الدولية لتزويد السلع والخدمات للمنظمة الرياضية بدون أي تكلفة أو بناء على تخفيض كبير في أسعار الجملة مقابل ظهور الشركة.
- حزم التأمين على الحياة: تسعى هذه البرامج وراء العوائد من بوليصة التأمين على الحياة المشتراة من قبل النصير والتي تكون لمصلحة المنظمة عند وفاة النصير.
- **اتفاقيات عقود الإيجار**: تؤجر هذه البرامج المنشآت لمنظمة أخرى خارج فترة المواسم أو تؤجر مساحات إضافية ضمن المنشأة غير المستخدمة للنشاط الرياضي مثل المساحات المكتبية أو مساحات بيع التجزئة.
- **الأجنحة الفاخرة**: تعد الأجنحة الفاخرة سمة غالبة أو شائعة في كل أستاد أو ملعب جديد أو محدث. أصبح وجود أماكن الجلوس الفاخرة في الملاعب شائعًا لأول مرة (مثلًا، آستردوم كان الأول) وأصبحت موجودة ضمن تصميم الملعب في أوائل التسعينيات. يشمل الجناح الفاخر عمومًا وسائل راحة مثل السجاد ومكانًا للشرب ومرحاضًا ومكانًا للجلوس – يتسع لما يتراوح بين ١٢ و٢٤ ضيفًا – وجهاز كمبيوتر وتلفزيونًا وهواتف ونظام اتصال داخلي. يوضح الجدول رقم (٥ , ٧) عدد الأجنحة من سنة ٢٠٠١.
- **المقاعد الاستثنائية**: إنها مقاعد لكبار الشخصيات موجودة في الأجنحة الفاخرة أوفي مناطق نادي الأستاد والتي تعد أغلى المقاعد في المنشأة. انظر الجدول رقم (٦ , ٧)، الذي يوضح تصنيفات مقاعد النادي لعدد من المنشآت.

الجدول رقم (٤ , ٧ -ج). حقوق تسمية الملاعب الاحترافية من خلال القيمة الإجمالية.

الملعب الرياضي	قيمة الصفقة (بالملايين)
سيتي فيلد CitiField	٤٠٠ دولار أمريكي
أستاد ريليانت	٣١٠ دولار أمريكي
ملعب فيدكس	٢٠٥ دولار أمريكي
مركز الخطوط الجوية الأمريكية	١٩٥ دولار أمريكي
صالة فيليبس	١٨٥ دولار أمريكي
منتزه مينيت ميد	١٧٠ دولار أمريكي
أستاد جامعة فونيكس Univ of Phoenix Stadium	١٥٤ , ٥ دولار أمريكي
أستاد بنك أمريكا Bank of America Stadium	١٤٠ دولار أمريكي
ملعب لينكون المالي	١٣٩ , ٦ دولار أمريكي
صالة نيشن وايد	١٣٥ دولار أمريكي
أستاد لوكاس أويل	١٢١ , ٥ دولار أمريكي
ملعب سيسكو Cisco Field	١٢٠ دولار أمريكي
أستاد جيليت	١٢٠ دولار أمريكي
ملعب إنفسكو في مايل هاي	١٢٠ دولار أمريكي
حديقة تي دي بانكنورث TD Banknorth Garden	١١٩ , ١ دولار أمريكي
مركز ستيبلس Staple Center	١١٦ دولار أمريكي
منتزه بنك سيتيزن	٩٥ دولار أمريكي
مركز تويوتا	٩٥ دولار أمريكي
منتدى فيدكس	٩٠ دولار أمريكي
مركز آر بي سي	٨٠ دولار أمريكي
منتزه جريت أمريكان بول	٧٥ دولار أمريكي
مركز إكسل إنيرجي Xcel Energy Center	٧٥ دولار أمريكي
مركز ديبوت هوم Home Depot Center	٧٠ دولار أمريكي
مركز بيبسي	٦٨ دولار أمريكي
مركز بيل Bell Center	٦٣ , ٩ دولار أمريكي
مركز هوندا Honda Center	٦٠ , ٥ دولار أمريكي
صالة الخطوط الجوية الأمريكية	٤٢ دولار أمريكي
مركز أي تي و تي AT&T	٤١ دولار أمريكي

تابع الجدول رقم (٤ ,٧ -ج).

الملعب الرياضي	قيمة الصفقة (بالملايين)
ملعب كونسيكو هاوس	٤٠ دولار أمريكي
منتزه ريد بول Red Bull Park	٣٠ دولار أمريكي
منتزه دكس سبورتنج جودس Dick's Sporting Goods Park	٣٠ دولار أمريكي
منتزه بيتزا هت Pizza Hut Park	٣٠ دولار أمريكي
ملعب بي إم أو BMO Field	٢٣ ,٧ دولار أمريكي

المصدر: مجلة بحوث الأعمال الرياضية، نوفمبر ٢٠ - ٢٦، ٢٠٠٦.

الجدول رقم (٤ ,٧ -د). حقوق التسمية في الدوري الصغير.

المنشأة	قيمة الصفقة (بالملايين)
منتزه شكشانسي Chukchansi Park	١٦ دولار أمريكي
ملعب ريلي Raley Field	١٥ دولار أمريكي
مركز كوست في أوماها Quest Center on Omaha	١٤ دولار أمريكي
ملعب فيرست تينيسي First Tennessee Field	١٢ ,٥ دولار أمريكي
منتزه هنتنجتون Huntington Park	١٢ دولار أمريكي
صالة ويلز فارجو	١١ ,٥ دولار أمريكي
صالة فيرايزون وايرليس Verizon Wireless Arena	١١ ,٤ دولار أمريكي
مركز بوك BOK	١١ دولار أمريكي
صالة أولستيت Allstate Arena	١٠ دولار أمريكي
مركز سيرز Sears Centre	١٠ دولار أمريكي
منتزه كي سبان KeySpan Park	١٠ دولار أمريكي

المصدر: مجلة بحوث الأعمال الرياضية، نوفمبر ٢٠ - ٢٦، ٢٠٠٦.

- **تراخيص المقاعد الشخصية**: أصبحت تراخيص المقاعد الشخصية ممارسة واسعة الانتشار في الملاعب الرياضية في بدايات التسعينيات. يعد ترخيص المقعد بالنسبة للفرد مثل الجناح الفاخر بالنسبة للشركة. تتطلب رخصة المقعد من الفرد بأن يدفع مقدمًا لشراء حق الحصول على مقعد خاص في الملعب. بعد الدفع لمرة واحدة، تعرض على المشتري فرصة شراء تذكرة موسمية لذلك المقعد لفترة محددة من الوقت. انظر الجدول رقم (٧ ,٧)، لمتوسط تكلفة تراخيص المقاعد الشخصية في دوريات المحترفين.
- **رسوم مواقف السيارات**: يتم الحصول على هذه الرسوم من أماكن اصطفاف السيارات التي تحيط بمنشآت المتفرجين. انظر الفصل ٨ لمزيد من التفاصيل.

الجدول رقم (٤، ٧ – هـ). حقوق التسمية المشتركة للجامعات.

المكان	الجامعة	القيمة الإجمالية بالملايين	مدة العقد بالسنوات
مركز سيف سمارت Save Mart Center	جامعة ولاية فريسنو Fresno State Univ	٤٠	٢٠
أستاد بنك تي سي إف TCF Bank Stadium	جامعة مينيسوتا Univ of Minnesota	٣٥	٢٥
مركز كومكاست Comcast Center	جامعة ميريلاند Univ of Maryland	٢٥	٢٥
ملعب بنك تشيفي تشيز Chevy Chase Bank Field	جامعة ميريلاند	٢٠	٢٠
أستاد جونز أي تي وتي Jones AT&T Stadium	جامعة تكساس للتكنولوجيا	٢٠	٢٠
أستاد برايت هاوس نت ووركس Bright House Networks Std	جامعة مركز فلوريدا Univ of Central Florida	١٥	١٥
ملعب دستش فولك يو إف سي يو UFCU Disch Falk Field	جامعة تكساس	١٣,١	١٥
صالة فاليو ستي Value City Arena	جامعة ولاية أوهايو Ohio State Univ	١٢,٥	غير محدد
صالة كوكس Cox Arena	جامعة ولاية سان دييغو San Diego State Univ	١٢	غير محدد
مركز يونايتد سبيريتيد United Spirited Ctr	جامعة تكساس للتكنولوجيا	١٠	٢٠
مركز سينتاس Cintas Center	جامعة إكسافير Xavier University	١٠	غير متوفر
صالة فيرست ثيرد First Third Arena	جامعة سنسيناتي Univ of Cincinnati	١٠	غير متوفر
مركز رايدر Ryder Center	جامعة ميامي Univ of Miami	٩	غير متوفر
مركز مدويست ويلرلس Midwest Wireless Ctr	جامعة مينيسوتا – مانكاتو	٦	٢٠
بنك أمريكا Bank of America	جامعة واشنطن Univ of Washington	٥,١	١٠
كوكس بافيليون Cox Pavilion	جامعة نيفادا – لاس فيجاس Univ of Nevada - Las Vegas	٥	١٠
صالة ويلز فارجو	جامعة ولاية أريزونا Arizona State Univ	٥	غير محدد
أستاد بابا جونز كاردينال Papa John's Cardinal Std	جامعة لويزفيل Univ of Louisville	٥	١٥
مركز كورز إفنت Coors Event Ctr	جامعة كولورادو Univ of Colorado	٥	غير محدد
كارير دوم Carrier Dome	جامعة سيراكوز Syracuse Univ	٢,٧٥	غير محدد
صالة آلتل Alltel Arena	فيرجينيا كومنولث Virginia Commonwealth	٢	١٠
أستاد رولينجز Rawlings Stadium	كلية جورجتاون Georgetown College	٠,٢	٤
صالة سيليولار Cellular Arena	جامعة ماركيت Marquette Univ	٢	٦
مركز بنك فيرست ناشيونال First National Bank Ctr	جامعة داكوتا الشمالية North Dakota Univ	٧,٢	٢٠
أستاد ريسر Reser Stadium	جامعة ولاية أوريجون Oregon State Univ	٥	١٠

المصدر: مجلة بحوث الأعمال الرياضية، نوفمبر ٢٠ – ٢٦، ٢٠٠٦.

الجدول رقم (٥, ٧). المقاعد الفاخرة في المنشآت الرياضية.

الدوري	الأجنحة في سنة ٢٠٠١	الفرق	سعر عقد الإيجار السنوي/ دولار
الدوري الممتاز للبيسبول	٢,٢٨٦	٣٠	٨٥,٠٠٠
الرابطة الوطنية لكرة السلة الأمريكية	٢,٥٣٣	٢٩	١١٣,٠٠٠
الدوري الوطني لكرة القدم الأمريكية	٤,٢٩٤	٣١	١٠٠,٠٠٠
الدوري الوطني للهوكي	٢,٨١٣	٣٠	٧٧,٠٠٠
المجموع	١١,٩٢٦	١٢٠	٩٣,٧٥٠ متوسط السعر

تم تعديله من قبل هاورد و كرومبتون. ج. (٢٠٠٤) تمويل الرياضة (الطبعة ٢). مورغان تاون Morgantown: تكنولوجيا معلومات اللياقة البدنية، صفحة ٢٦٥ – ٢٦٦.

ملاحظة: سعر عقد الإيجار السنوي للملعب المشترك بين الدوري الوطني للهوكي والدوي الأمريكي للمحترفين=١٩٩,٠٠٠ دولار أمريكي.

الجدول رقم (٦, ٧). عينة على عدد مقاعد النادي في ملاعب مختلفة والأسعار المفروضة على الفرق مقابل إشغالها.

النادي	المنشأة	مقاعد النادي	معدل السعر/ سنة/ دولار
ليكرز (الرابطة الوطنية لكرة السلة)	مركز ستيبلس	٤,٥٠٠	١٢,٩٩٥ – ١٤,٩٩٥/ موسم
ترايل بلازرز (الرابطة الوطنية لكرة السلة)	روز جاردن	٢,٥٠٠	٧,٥٠٠ – ١١,٥٠٠/ موسم
نوجتس Nuggets (الرابطة الوطنية لكرة السلة)	مركز بيبسي	١,٨٥٤	٦٥ – ١٠٠/ لعبة
نيكس Knicks (الرابطة الوطنية لكرة السلة)	ماديسون سكوير Madison Squaire	٣,٠٠٠	١٧٥ – ١,٣٥٠/ لعبة
كويوتيس (الدوري الوطني للهوكي)	صالة غرب أمريكا	١,٦٥١	٧٢ – ١,٣٥٠/ لعبة
بينغالز Bengals (الدوري الوطني لكرة القدم الأمريكية)	بول براون	٧,٧٠٠	٩٩٥ – ١,٩٠٠/ موسم
بوكانيرز (الدوري الوطني لكرة القدم الأمريكية)	رايموند جميس	١٢,٠٠٠	٩٥٠ – ٢,٥٠٠/ موسم
رافينز (الدوري الوطني لكرة القدم الأمريكية)	بي إس آي نت BSINet	٣,١٩٦	١٠٨ – ٢٩٨/ لعبة
إنديانز Indians (الدوري الممتاز للبيسبول)	ملعب جاكوبز	٢,٠٦٤	٣٢/ لعبة، ١,٩٠٥/ موسم
روكيز (الدوري الممتاز للبيسبول)	ملعب كورز	٤,٤٠٠	٣٠ – ٣٢/ لعبة
رينجرز (الدوري الممتاز للبيسبول)	آرلنغتون Arlington	٥,٧٠٠	٢,٠٠٠ – ٣,٠٠٠/ موسم

تم تعديله من قبل هاورد و كرومبتون، ج. (٢٠٠٤) تمويل الرياضة (الطبعة الثانية). مورغان تاون: تكنولوجيا معلومات اللياقة البدنية، صفحة ٢٧٠.

الجدول رقم (٧,٧). متوسط تكلفة مقاعد التراخيص الشخصية المدفوعة من الدوري.

الدوري	*متوسط معدل السعر بالدولار الأمريكي*
الدوري الممتاز للبيسبول	من ٣,٦١٥ إلى ١٤,٦٠٠
الرابطة الوطنية لكرة السلة	من ٩٠٠ إلى ٥,٠٠٠
الدوري الوطني لكرة القدم الأمريكية	من ٦٠٠ إلى ٣,٣٥٠
الدوري الوطني للهوكي	من ٧٥٠ إلى ٤,٠٠٠

- **إيرادات السلعة**: ينتج هذا الدخل من خلال بيع السراويل والقبعات والبناطيل والقمصان والكنزات وسلاسل المفاتيح والأواني الزجاجية والصحون والأمتعة والبطاقات الرياضية والكرات والمضارب وغيرها من السلع المرخصة. انظر الفصل ٨ لمزيد من التفاصيل.
- **حقوق الإعلان**: الحقوق المباعة لمختلف الجهات التي ترغب بالإعلان أمام المتفرجين في المنشأة الرياضية.
- **نسبة البائع أو المقاول**: يعيد البائع أو المقاول للمالك نسبة مئوية محددة من الأرباح التي أنتجتها الشركات خلال عملية البناء.
- **الوصايا والأمانات**: اتفاقيات يتم إبرامها مع أفراد محددين إذ يتم إعطاء كمية معينة من ممتلكاتهم للمنظمة عند وفاتهم.
- **المنح العقارية والأوقاف والأوراق المالية**: اتفاقيات يتم إبرامها مع أفراد محددين لإعطاء المنظمة عقارات أو أسهمًا أو صناديق استثمار لدعم الوقف لمشروع محدد، إذ يتم استخدام الدخل السنوي الناتج عن الوقف فقط وليس رأس المال.
- **تمويل المشاريع**: في سنة ١٩٩٣، كانت روز جاردن (بورتلاند، أوريجون) أول منشأة يتم تمويلها باستخدام آلية جديدة تسمى "تمويل المشاريع". إن مصطلح "تمويل المشاريع" مصطلح يستخدم في وول ستريت وهو يشير إلى نوع التمويل الذي يستخدم لبناء الملاعب الرياضية مثل روز جاردن، ومركز خطوط دلتا، ومنتزه أس بي سي، وصالة الخطوط الأمريكية American Airlines Arena، ومؤخرًا لويس كاردينالز نيو هوم'New Home St. Louis Cardinals. تم استخدام كلمة "مشروع" لأن هذا النوع من القروض كان يستخدم عادةً لتمويل المحطات والمصانع وغيرها من المؤسسات الكبيرة.

ضمنت هذه المؤسسات الإيرادات التي توفر الراحة لشركات التأمين وصناديق المعاشات التقاعدية التي تقرض الأموال. قد تؤدي حالة الإفلاس الأخيرة لروز جاردن إلى إحجام شركات التأمين وصناديق المعاشات التقاعدية عن تمويل الملاعب الرياضية في المستقبل.

- **مواقف سيارات لكزس**: ملعب تيرنر في أتلانتا، مركز ديبوت أوفيس في ميامي بدعم من تجار سيارات لكزس يخصصون أقسامًا من مواقف السيارات للمشجعين الذي يركبون هذا النوع من السيارات. يمكن تسمية هذا النوع الجديد من الرعاية باسم الرعاية الاستثنائية أو النخبوية ولكن في السوق التنافسية يجب أن يتم تصنيفيها على أنها نوع من التفكير الإبداعي.
- **الشركاء المؤسسون**: هم الشركاء (الشركات) الذين وقعوا عقودًا لمدة تتراوح بين خمس سنوات وثماني سنوات لوضع أسمائهم على البوابات والزوايا ومستويات الأجنحة وصالات النادي وغيرها من العقارات. في حالة إنديانابوليس كولتس - الذين وقعوا ١٤ شريكًا مؤسسًا - كان مجموع قيمتها يتراوح من ١٠ إلى ١٢ مليون سنويًا فوق حقوق التسمية للأستاد. زيادة على ذلك، ضمن واشنطن ناشيونال بشكل ناجح خمسة شركاء مؤسسين.
- **أجنحة الفرق**: أصبحت أجنحة الفرق شائعة جدًّا في كل الملاعب الرياضية. يتم تأجير تلك الأجنحة لمجموعات الألعاب الفردية مع متسع لـ ٥٠ - ١٠٠ ضيفٍ إذ تكون خدمات الطعام مشمولة في سعر الإيجار. يتراوح عدد أجنحة الفرق من ١ إلى ١٥ في الملاعب الرياضية. يملك واشنطن ناشيونال بارك ٧٨ جناحًا و١٠ أجنحة للفرق.
- **الاستثمار في الأسهم الخاصة**: تسيطر شركات الأسهم الخاصة على تجمعات كبيرة تدير المال بشكل احترافي. تبحث هذه الجهات عن أماكن للاستثمار فـي حال كانت قادرة على تغيير العقارات الرياضية للأحسن ومن ثم إعادة بيع العقارات مع فائدة متحققة للشركة؛ يمكن أن تكون فرصة مالية قصيرة الأجل.

يظهر الجدول رقم (٧,٨)، عينة لبعض استثمارات الأسهم الخاصة في الرياضة.

الجدول رقم(٨ , ٧). استثمارات الأسهم الخاصة في الرياضة.

مجموعة الأسهم	الاكتساب	السنة
فالكونهيد كابيتال Falconhead Capital	مجموعة المنافس Cometitor Group	٢٠٠٨
كوهلبيرج و كو Kohlberg & Co	نايك باور هوكي Nike Bauer Hockey	٢٠٠٨
مجموعة فنواي الرياضية Fenway Sport Group	روش رايسينج Roush Racing	٢٠٠٧
أي سي أي إس ACAS	إس إم جي لإدارة المنشآت SMG Facility Management	٢٠٠٧
نوتيك بارتنرز Nautic Partners	برنس للرياضة Prince Sports	٢٠٠٧
سباير كابيتال Spire Capital	بول رايدرز الاحترافية Professional Bull Riders	٢٠٠٧
إنترميديا بارتنرز InterMedia Partners	بطولة العالم لشبكات الاتصال الرياضية World Championship Sports Network	٢٠٠٧
هوبويل فنتشرز Hopewell Ventures	سي إس إم جي CSMG	٢٠٠٧
جولدمان ساكس Goldman Saks، جي بي مورغان وآخرون JP Morgan, et al.	آرمارك Aramark	٢٠٠٦
تاوربروك كابيتال Towerbrook Capital	سانت لويس بلوز ومركز سكوترايد St. Louis Blues& Scottrade Center	٢٠٠٦
بلو إكويتي Blue Equity	إس إف إكس لإدارة الفعالية SFX Event Mgt، إس إف إكس للرياضة SFX Sports	٢٠٠٦
شامروك كابيتال Shamrock Capital	هارليم جلوبتروتيرز Harlem Globetrotters	٢٠٠٥
فورستمان لتل و كو Forstmann Little & Co	إي إم جي IMG	٢٠٠٤

التمويل الخاص والمشترك بين القطاعين العام والخاص

على مدى العقد الماضي، تم تطوير الشراكات بين القطاعين العام والخاص لبناء منشآت رياضية عامة، إذ يساعد القطاع العام من خلال سلطته في تنفيذ آليات مشاريع التمويل وإذ يساهم الشريك الخاص في مصادر الإيرادات المتعلقة بالمشروع وفي غيرها من المصادر. وقد أدت العائدات الموسعة الناتجة عن المنشآت ومستأجريها إلى زيادة في مستوى التمويل من القطاع الخاص (ريغانRegan، ١٩٩٧). ومن الأمثلة الحديثة على الشراكات: الأمودوم Alamodome (سان آنتونيو San Antonio)، وأستاد كورز Coors Stadium (دينفر Denver)، والأستاد الكبير Big Stadium (سينت دينز، فرنسا Saint Denis, France) (ريغان، ١٩٩٧). انظر الجدول رقم (٩ , ٧)، الذي يعرض بعض الأمثلة على جهود التمويل المشترك.

الجدول رقم (٩, ٧). مقارنة تمويل القطاعين العام والخاص حسب مرحلة التمويل.

التكاليف المشتركة للملاعب الرياضية والمناطق		
المرحلة	**القطاع العام ٪**	**القطاع الخاص ٪**
مرحلة الحمل (١٩٦١ – ١٩٦٩)	٨٨	١٢
الدعم العام (١٩٧٠ – ١٩٨٤)	٩٣	٠٧
المرحلة الانتقالية – الشراكات بين القطاع العام والقطاع الخاص (١٩٨٥ – ١٩٩٤)	٦٤	٣٦
مرحلة الشراكة الكبيرة بين القطاعين العام والخاص (١٩٩٥ – ٢٠٠٣)	٥١	٤٩
الشراكة المستقبلية (٢٠٠٤ – ٢٠١٥)	٣٣	٦٧

تم التعديل من خلال كرومبتون، ج (٢٠٠٤): ما وراء الأثر الاقتصادي: الأساس المنطقي البديل لدعم القطاع العام للمنشآت الرياضية، مجلة الإدارة الرياضية ١٨(١)،٤١.

حقوق البث

هنالك ١٠ أنواع شائعة من وسائل البث بما في ذلك الشبكات على النحو المبين في الجدول رقم (١٠, ٧). يعد بيع حقوق البث واحدًا من أكبر مصادر الدخل للرياضات الاحترافية والقسم الأول من رياضات الجامعات والعديد من بطولات المدارس. تدر عقود البث التلفزيوني التي تعقد لسنوات عديدة ملايين الدولارات على الدوريات والفرق. على سبيل المثال، دوري كرة القدم الأمريكي ينخرط في صفقة لمدة سبع سنوات مع أي بي سي ABC، و سي بي إس CBS، وإي إس بي إن ESPN، وفوكس FOX تساوي ٦, ١٧ مليار دولار أمريكي، وينخرط الدوري الممتاز للبيسبول باتفاقية لمدة خمس سنوات مع إي إس بي إن وأي بي سي، وتايم ورنر Time Warner تساوي ٦, ٤ مليار دولار أمريكي (بحوث مجلة الأعمال الرياضية، نوفمبر ٢٠ – ٢٦، ٢٠٠٦).

ينخرط الدوري الوطني للهوكي في أمريكا في عقد لمدة خمس سنوات مع أي بي سي، وإي إس بي إن بقيمة ٦٠٠ مليون دولار أمريكي، وينخرط إن سي أي أي لكرة السلة للرجال في عقد لمدة ١١ سنة مع سي بي إس بقيمة ٦ مليارات دولار أمريكي، وينخرط إن سي أي أي لكرة القدم بعقد مدته أربع سنوات مع أي بي سي، وسي بي إس، وإي إس بي إن، وإن بي سي NBC، بقيمة ١٠٧ ملايين دولار أمريكي (شلوسر وكارتر Schlosser & Carter، ٢٠٠١).

يربط المدراء التنفيذيون للبث بين حجم الجمهور والعوائد عندما يقررون بث أو عدم بث الفعالية الرياضية، فكلما كان حجم الجمهور أكبر كانت عوائد الإنتاج من الإعلانات أكبر. يسعى المذيعون إلى وضع البرامج التي تستقطب عددًا أكبر من الجماهير الذين يحققون قيمة كبيرة.

الجدول رقم (١٠ ,٧). الأنواع العشرة الشائعة للبث الإعلامي.

• أي بي سي و سي بي إس و إن بي سي و فوكس وستنجهاوس Westinghouse للإذاعة وخدمات البث العام. • القنوات عالية التردد. • المحطات الممتازة (باسم: دبليو جي إن WGN في شيكاغو و دبليو تي بي إس WTBS في أتلانتا). • قنوات الكابل (مثلًا، تي إن تيTNT في أتلانتا، وشبكة يو إس أي USA في مدينة نيويورك). • القنوات الرياضية (مثلًا، شبكة برامج الترفيه والرياضة (إي إس بي إن)، وسبورت فيجن Sportsvision وقنوات الرياضة في شيكاغو وسانت لويس وأوهايو وأورلاندو، والشبكة الرئيسية في هيوستن، وبريسم Prism في فيلادلفيا، وشبكة صن شاين Sunshine في أورلاندو). • المنتجون المستقلون. • محطات التلفزيون المحلي (البث المحلي عالي التردد). • امتيازات الكابل. • الدفع لكل مشاهدة (Pay - Per - View). • ومحطات الإذاعة المحلية أي أم AM و أف أم FM.

يقوم عقد حقوق البث على إمكانية وضع الإعلانات وتحقيق معدلات مشاهدة تلفزيونية عالية، فكلما كانت معدلات المشاهدة أعلى كانت عوائد الدعاية أكبر (مثلًا، كان متوسط معدلات المشاهدات التلفزيونية لمدة خمس سنوات للدوري الوطني لكرة القدم الأمريكية ٢ ,١١ وكانت ٨ ,٢ بالنسبة لدوري الممتاز للبيسبول في الموسم العادي و٤ ,١٢ للسلسة العالمية و٢,٧٥ للدوري الأمريكي للمحترفين و١ ,١ للدوري الوطني للهوكي (شلوسر وكاتر، ٢٠٠١). تكون القيمة أكبر للعقود قصيرة الأجل المتعلقة بالمؤسسة الرياضية.

الفريق المالي

تكون جميع مشاريع البناء بحاجة إلى وضع فريق مالي مناسب لغايات تصميم وتنظيم وتمويل منشأة عامة أو خاصة أو منشأة مشتركة بين القطاعين العام والخاص. يشتمل الفريق المالي الجيد على المالك ومدير المنشأة ومستشار الجدوى والمحاسب ومستشار خطة العمل والمستشار المالي ومجلس السندات والمستشار القانوني للمالك (ريغان، ١٩٩٧). يجب أن يعمل أعضاء الفريق المالي معًا لوضع أهداف وغايات المجتمع و/ أو المالك. يكون التمويل الناجح للمنشأة شراكة بين المجتمع الإقليمي والمالك والحكومة والمؤسسات المالية والمستثمرين.

النقاط الأساسية للخطة المالية

النقاط التالية هي النقاط الأساسية للخطة المالية إذ ينبغي تقسيم هذه النقاط لكل سنة من سنوات الخطة المالية.

- رسالة الخطة الشاملة وغاياتها وأهدافها.
- تحليل الوضع المالي الحالي للمنظمة.
- تحليل توقعات الإيرادات مقابل توقعات المصروفات بما في ذلك الدولارات المتحصلة من خلال جمع الأموال الخاصة والموارد الحكومية.
- تحليل توقعات رأس المال طوال الفترة الزمنية للخطة المقسمة إلى حاجات مقابل المثاليات.
- معلومات محددة بخصوص الوضع المالي المقصود في نهاية الفترة الزمنية.

آليات لتمويل الديون

تستثمر المدن والمقاطعات والولايات في المشاريع الرأسمالية من خلال اقتراض مبالغ ضخمة لفترات زمنية موسعة. يتم دعم القروض والسندات من خلال مصادر دخل الضرائب مثل العقارات والملكيات الشخصية وضرائب الدخل الشخصي والضريبة العامة على المبيعات وضرائب الفنادق والمطاعم وضرائب المنتجات الضارة وغيرها من الضرائب. يمثل الجانب السلبي - مثل القروض الشخصية للأفراد التي تباعد عمليات الدفع لمدة تتراوح بين ١٥ سنة و٣٠ سنة - مقدار الفائدة المتكبدة. مع ذلك، تكون طريقة تمويل الديون سياسيًّا طريقة مرغوبة إذ يكون الدين طويل الأجل منطقياً. إن المصدر الأساسي عند الحكومات لضمان التمويل طويل الأجل يكون من خلال السندات. يتم استخدام القروض البنكية للقروض قصيرة الأجل لمدة تقل عن خمس سنوات.

السندات

يعد إصدار السندات من أكثر الطرق الشائعة بالنسبة للمدينة أو المقاطعة لتوفير الأموال اللازمة للمنشآت الرياضية والترويحية (ميلر، ١٩٩٧). السند يعني " شهادة بتحمل الفائدة تصدر عن حكومة أو شركة تعطي وعدًا بدفع الفائدة وسداد مبلغ المال (رأس المال) في تاريخ محدد في المستقبل" (سامولسون ونوردهوس، ١٩٨٥، صفحة ٨٢٨). حسب رأي هاورد وكرومبتون (٢٠٠٤)، السند هو "وعد من المقترض (مصدر السند) بأن يدفع للمقرض (حامل السند) مبلغًا محددًا من المال مع الفائدة في فترة محددة من الوقت" (صفحة رقم ٥٨). يشار إلى السندات الصادرة عن حكومة أو عن قسم تابع لولاية باسم " السندات المحلية". في العادة تكون السندات المحلية

معفاة من الضرائب الفدرالية والمحلية على الفائدة المكتسبة. يمكن أن يكون مشترو السندات أفرادًا أو منظمات أو مؤسسات أو جماعات ترغب بإقراض النقود بسعر فائدة محدد مسبقًا. مع ذلك، حسب رأي ميلر (١٩٩٧)، لا تكون السندات علاجًا شافيًّا لتطوير المنشآت الرياضية والترويجية لسببين رئيسيين: سقف الدين، ومخاوف الجمهور بشأن الإعفاء الضريبي.

سندات معفاة من الضرائب صادرة عن جهات حكومية:

هنالك نوعان رئيسيان من السندات الحكومية: سندات ذات التزامات موثوقة تماماً وسندات غير مضمونة. سندات الالتزام العام هي سندات تتمتع بثقة ومصداقية كاملة وهي تشير إلى السندات التي يتم سدادها مع نسبة من الضريبة العامة على العقارات. هنالك سلبيتان رئيسيتان لإصدار سندات الالتزام العام؛ إنها تتطلب موافقة الناخبين وتزيد من الدين المحلي.

أما النوع الثاني من سند الالتزام الموثوق فهو شهادة الالتزام . يتم ضمان الشهادات من خلال مطالبة غير محددة على الإيرادات الضريبية ويكون سعر الفائدة فيها منخفضًا. إن أكبر ميزة بالنسبة للسياسيين هي أن الشهادات لا تتطلب استفتاء الناخبين.

أما السندات غير المضمونة والتي تشمل سندات الإيرادات وسندات الزيادة الضريبية وشهادات المشاركة فقد أصبحت أكثر أنواع السندات الشائعة المستخدمة في تمويل بناء وتشغيل المنشآت الرياضية (هاورد وكرومبتون، ٢٠٠٤). يتم بيع هذه السندات على أساس السداد من مصادر إيرادات أخرى محددة. في حال لم تكن الإيرادات كافية لدفع مدفوعات الديون المطلوبة، عندها لا تكون الجهة الحكومية ملزمة بتعويض الفارق. هنالك ثلاث إيجابيات رئيسية لاستخدام آلية التمويل هذه: موافقة الناخبين لا تكون مطلوبة عمومًا ولا تعد الديون ديونًا قانونية والأشخاص الذين يستفيدون بشكل كبير من المنشأة يدفعون مقابل ذلك.

يمكن دعم سندات الإيرادات حصريًّا من خلال الإيرادات الناتجة عن المشروع أو مصدر الإيرادات المحدد مثل ضرائب الفنادق وضرائب المطاعم وضرائب تأجير السيارات أو الجمع بين هذه الضرائب مع غيرها. تحمل سندات الإيرادات عادةً سعر فائدة أعلى مقارنة بسندات الالتزام العامة (أي، ٢٪ تقريبًا).

تعد شهادات المشاركة من العمليات التي يقوم بها طرف ثالث؛ إذ إنها تتضمن منظمة غير ربحية تعمل للنفع العام أو وكالة حكومية تقترض الأموال من مؤسسة إقراض أو مجموعة من مؤسسات الإقراض لبناء منشأة جديدة. عند الانتهاء من بناء المنشأة، تقوم المنظمة أو الوكالة بتأجير المنشأة لمشغل عام أو خاص، إذ يقوم هذا المشغل بدوره بالدفع مقابل الإيجار لسحب الشهادات ولا يكون هنالك أي حاجة إلى استفتاء الناخبين.

السندات الخاضعة للضريبة الصادرة عن جهات خاصة:

هنالك نوعان من السندات الخاضعة للضريبة: سندات الاستثمار الخاص وسندات التوريق المدعومة بالأصول.

يتم بيع سندات الاستثمار الخاص من قبل المؤسسة الرياضية ويتم تقديم ضمانة لهذه السندات من خلال حق الحجز على كل الإيرادات المستقبلية الناتجة عن تلك المؤسسة، وفي حال الإفلاس يتم التعويض من خلال أصول مختارة موجودة في تلك المؤسسة .

في أواخر التسعينيات صارت تميل الحكومات المحلية إلى تخفيف الدعم لبناء المنشآت الرياضية وتشغيلها. لذلك، بدأ القطاع الخاص بوضع إستراتيجيات مالية جديدة بما في ذلك المقاعد الفاخرة والمقاعد الاستثنائية أو مقاعد النادي والمطاعم العريقة (أي مطاعم من الدرجة العالية) وحقوق التسمية وسندات الاستثمار الخاص. من المنشآت التي كانت سباقة في استخدام سندات الاستثمار الخاص مركز فليت (بوسطن) مقابل ١٦٠ مليونًا، ومركز فيرست يونيون (فيلادلفيا) مقابل ١٤٢ مليونًا، وروز جاردن (بورتلاند) مقابل ١٥٥ مليونًا. تم إصدار سندات الاستثمار الخاص هذه لمدة طويلة الأجل (٢٠ – ٣٠ سنة) مع شهادات سندات بسعر فائدة ثابت (٦٪ – ٩٪) لعدد من المقرضين من القطاع الخاص (مثلًا، شركات التأمين وأصحاب رؤوس الأموال). تتم ضمانة سندات الاستثمار الخاص من خلال الإيرادات الناتجة عن المقاعد الاستثنائية والدعاية والامتيازات وأماكن اصطفاف السيارات وعقود الإيجار.

تعد سندات التوريق المدعومة بالأصول شكلًا مختلفًا لسندات الاستثمار الخاص وهي تعد أحدث آلية تمويل ديون في القطاع الخاص وتتم ضمانتها عن طريق بيع التدفقات النقدية المستقبلية من خلال تجميع مصادر الدخل مثل اتفاقيات تسمية الحقوق طويلة الأجل وعقود إيجار الأجنحة الفاخرة وعقود الامتيازات وصفقات الرعاية المشتركة طويلة الأجل. استخدمت المنشآت الرياضية التالية سندات التوريق المدعومة بالأصول كآلية للتمويل: بيبسي سنتر (دينفر) ومركز ستيبلس (لوس آنجلس)

سندات الزيادة الضريبية:

"تقر أكثر من نصف الولايات حاليًّا بالتشريع الذي يجيز تمويل الزيادة الضريبية" (هاورد وكرومبتون، 2004: ص ١٠٢). يمكن الحصول على تمويل الزيادة الضريبية عندما يتم تحديد تجديد أو إعادة تطوير منطقة حضرية. تكون العقارات التي تم تطويرها باستخدام تمويل الزيادة الضريبية جذابة لأصحاب المصلحة لأن الزيادات الضريبية لا تكون ضرورية (ميلر، ١٩٩٧). يتم تجميد القاعدة الضريبية لمجال محدد ويتم استخدام أي زيادات في القاعدة الضريبية لتسديد سندات تمويل الزيادة الضريبية. تكون اقتصاديات أي تمويل زيادة ضريبية مربوطة بإمكانيات تطوير المكان المختار والمنطقة المجاورة له (ريغان، ١٩٩٧).

سلطة إصدار السندات الخاصة:

تستخدم سندات السلطة الخاصة لتمويل الملاعب أو الميادين الرياضية من خلال سلطات عامة خاصة والتي تمثل جهات لها سلطات عامة (مثلًا، سلطة جورجيا الرياضية Georgia Sports Authority، وسلطة لوبوك الرياضية Lubbock Sports Authority، وسلطة أستاد ميرلاند Maryland Stadium Authority ، وسلطة ناشفيل متروبوليتان الرياضية Nashville Metropolitan Sports Authority، وسلطة ولاية أوريجون الرياضية Oregon Sports Authority، وسلطة سان جوز الرياضية San Jose Sports Authority، وسلطة أستاد بيتسبرغ Stadium Authority of Pittsburgh) التي تكون قادرة على العمل خارج المعوقات الطبيعية التي تكون مفروضة على الحكومات. تم استخدام هذا أساسًا كوسيلة للتحايل على المقاومة الشعبية للمشاريع الرياضية الجديدة (مثلًا، جورجيا دوم، أو منتزه أوريول في ساحات كامدن Oriole Park at Camden Yards، أو أستاد الأنهار الثلاثة Three Rivers Stadium) وبنائها بدون الحصول على الموافقة الشعبية من خلال الاستفتاءات . دون الحاجة إلى استفتاء الناخبين، تعمل السلطات على تعويم السندات التي تكون أحيانًا مضمونة أو مقبولة لكونها التزامًا أخلاقيًّا من قبل الولاية (هاورد وكرومبتون، ٢٠٠٤، سوير وآخرون ٢٠٠٨).

الفصل الثامن

عمليات بيع التجزئة: الامتيازات والترويج ومبيعات التذاكر

توماس هـ. سوير

جامعة ولاية إنديانا

من المعروف في المنظمات الرياضية أن عمليات بيع التجزئة تدر إيرادات كبيرة وثابتة. في حال تم تشغيل عمليات بيع التجزئة على نحو جيد وتم فيها بيع المنتجات المناسبة بأسعار منافسة، عندها سيتم الحصول على أرباح ضخمة ويتم توفير أموال العملاء أيضًا.

حدث التغيير المثير في قطاع المواد الغذائية والمشروبات في عام ١٩٨٧ مع افتتاح أ*ستاد جو روبي* Joe Robbie Stadium الذي بدأ مرحلة الأجنحة الفاخرة ومقاعد النادي. قدم المالكون *لأستاد جو روبي* لزبائنهم مستوًى جديدًا من الخدمات لم يكن متوفرًا من قبل في المنشآت الرياضية: تقديم الخدمة من خلال رجال ونساء متخصصين للزبائن وهم في مقاعدهم ومساحات خاصة مكيفة بالكامل ومفروشة بالسجاد مع وجود بوفيهات تقدم الساندويتشات الشهية والمعكرونة الطيبة وقطع اللحم الطازج. يتطلب الوضع الآن من صاحب الامتياز توفير مستوًى جديدٍ في خبرات طهي إذ تكون مهارة صاحب الامتياز مفيدة في نجاح تجربة ترفيه الزبائن في الأماكن الرياضية.

إن عمليات بيع التجزئة الناجحة تحقق ما يلي: (١) إبراز مواقع رائعة تتطلب من العملاء التوقف فيها لبرهة من الوقت، (٢) تقديم خدمات شخصية بأسعار منافسة، (٣) طباعة القوائم للعملاء ليتشاركوا فيها مع أصدقائهم، (٤) ترويج السلع/ المنتجات (أي، عرض السلع/ الخدمات بطريقة جذابة)، (٥) عدّ تلك العمليات كمنافذ بيع تجزئة، (٦) بيع سلع/ منتجات مبتكرة، (٧) التركيز على الملابس والإكسسوارات والمشروبات والمواد الغذائية، (٨) التخزين بشكل منتظم الإمدادات والاحتياجات الملائمة، (٩) بيع البضائع المرخصة.

إن مكتب/ شباك التذاكر يعد قلب المشروع الرياضي الذي يهتم بالفرق وتعد إدارته هي مفتاح النجاح المالي. يعد بيع التذاكر لحضور الفعاليات موردًا ماليًّا كبيرًا لأي فريق رياضي سواء على صعيد المدارس أم الجامعات

أم على الصعيد الاحترافي. يجب على المدراء الرياضيين ترتيب الجدول الزمني للفعاليات على نحو جيد لتلبية حاجات السوق ولضمان جزء كبير من الإيرادات التشغيلية السنوية.

عمليات بيع التجزئة

أصبح بيع المنتجات الرياضية – الذي كان يعد في السابق فكرة عرضية في الملاعب الرياضية – يشكل جزءًا كبيرًا من تجربة المشجعين بعد أن اكتشفت الفرق بأنها تستطيع المنافسة في حقل سلاسل السلع الرياضية عن طريق عرض السلع في بيئة جذابة وطرح أسعار منافسة. أدى تطور البضاعة المرخصة في السنوات الأخيرة إلى جذب انتباه الفرق وساعد في تحسين بيع التجزئة في الملاعب. حاليًّا، أصبحت المنشآت الرياضية الحديثة تحتوي بشكل روتيني على متاجر للفريق تتضمن مداخل من الشوارع الجانبية حتى يتمكن الجمهور من التوقف والتسوق في الأوقات التي لا يكون فيها فعاليات رياضية.

يمكن أن تشتمل عمليات بيع التجزئة في المنظمات الرياضية امتيازات مثل المشروبات (الكحولية وغير الكحولية) والوجبات السريعة ومواقف السيارات والمنتجات المرخصة ومطاعم بخدمة كاملة. توسع بعض العمليات عروضها لأبعد من فكرة المنتجات بحيث تشتمل على خدمات مثل الإيجارات (مثلًا، الدراجات الهوائية والزوارق ومعدات التزلج ومعدات الغولف) ومنشآت وخدمات سباقات التزلج وخدمات الفروسية ودورات وخدمات رياضة الغولف وخدمات التصوير الفوتوغرافي وخدمات أحواض السفن وخدمات الحافلات المكوكية والعروض المسرحية وخدمات بيع الآلات والمنشآت المائية . يجب أن تخمن عمليات بيع التجزئة الدخل التقديري للعملاء؛ بعض العمليات توفر للمنظمة مصدرًا للإيرادات التشغيلية منفصلًا عن الإعانات المالية التي توفرها حقوق وسائل الإعلام ومبيعات التذاكر، في حين أن بعضها يعمل على أساس نقطة التعادل وتقديم خدمات للعملاء فقط.

هنالك خمس طرق سهلة للاستفادة من مبيعات التجزئة: (١) تولي عمليات بيع التجزئة داخل المنشأة – يضع بائع تجزئة فريق ثالث الأرباح بشكل منتظم على المواد ليغطي استثماراته (أي، تكلفة تصميم وبناء محلات الفريق وتركيب الأجهزة وبيع المنتجات والدفع للموظفين) التي تزيد سعر بيع التجزئة الذي يدفعه الزبائن. في حال طور الفريق مخزن بيع التجزئة الخاص به، فإن الفريق يتمكن من زيادة الإيرادات ويستفيد الزبون من الأسعار المخفضة للمنتجات. ربح "***جرين باي بيكرز***" ١٧ مليون دولار في سنة ٢٠٠٦ وربح "***كارولاينا بانثرز***" ما يزيد عن ٤ ملايين دولار من عملياتهم داخل المنشأة، (٢) استئجار بائع فريق ثالث – تدير القليل من الفرق الكبيرة في الدوري محلاتهم الخاصة لأن ذلك يتطلب وقتًا وجهدًا كبيرين واستثمارات كبيرة لإدارة العمليات التجارية داخل المنشأة. لا تكون الفرق التي تتعاقد من الباطن بشأن بيع التجزئة ملزمة بالاستثمار بأكثر من مليون دولار لجرد المخزون في أي

وقت وذلك هو النقد المتوفر لديهم لصرفه في طرق أخرى مثل بيع التذاكر وعمليات الرعاية. (٣) من هو الفريق الثالث المطلوب - عند البحث عن فريق ثالث، من المهم جذب فرقاء مهتمين بطلب العرض ومراجعة مستوى اهتمام وخبرات كل فريق بالإضافة إلى عملائه الحاليين، يكون الفريق الناجح هو الفريق الذي يشعر الفريق بالراحة تجاهه ويعرض أفضل مصدر إيرادات (مثلًا، أي إي جي AEG، وآرامارك Aramark، ومجموعة بوسطن للطهي Bosten Culinary Group، وسنتربليت Centerplate، وشركات ولاية ديلوير الشمالية للخدمات الرياضية Delaware North Cos. Sportservice، ومطاعم ليفي Levy Restaurants، وأوفيشن Ovation، وسوديكسهو Sodexho، وغيرها). (٤) التصميم المحسن لمحلات الفريق - يبقى بيع التجزئة في أسفل قائمة أولويات الفريق لتطوير منشأة جمعية عامة وبالمقارنة مع مقاعد كبار الشخصيات والمقاعد الاستثنائية والكفالات وبيع التذاكر فإن المروجين يستطيعون استخدام مساحة أكبر لمحلات فريقهم. من الناحية المثالية، ينبغي أن تكون مساحة محل بيع التجزئة ١٥,٠٠٠ قدم مربع، مع ذلك، فإن الحجم يتراوح بين ١,٨٠٠ قدم مربع و٦,٥٠٠ قدم مربع. يكون متوسط الحجم الحالي في المنشآت الجديدة ٥,٠٠٠ متر مربع تقريبًا. (٥) مواد حصرية - نعم أو لا؟ مواد لا يمكن شراؤها في مركز تجاري يحتوي على محلات لبيع السلع الرياضية تعمل على تحقيق فائدة كبيرة، إذ يكون الناس مستعدين لدفع أي مبالغ للحصول على تلك المواد. تحقق بعض المواد عوائد على مدار الوقت في حين يكون بعضها الآخر أقل شعبية ولكنها تستحق الوقت والجهد لأن مستقبل هذه المواد مضمون من الناحية الربحية.

توضح الجداول رقم (٨,١ - أ حتى ٨,١ - و)، امتيازات سوق الولايات المتحدة (٢٠٠٨) في ١١٨ مرفق جمعية عامة تخدم الرياضات الاحترافية. هنالك ١٢ ميدانًا منافسًا و٤ ملاعب رياضية تملك عمليات داخل المنشأة، كما أن هنالك ١٤ منشأة تحت الإنشاء. تكون امتيازات الأغذية والمشروبات والمطاعم الاستثنائية بمثابة منجم ذهب في حال تمت إدارتها بشكل مناسب.

عمليات الامتياز

توسع الكثير من الملاعب الرياضية وميادين المنافسة خياراتها من خلال موقف الامتيازات التقليدية لتشمل خيارات الوجبات السريعة المفضلة (مثلًا، برغركينغ Burger King، وماكدونالدز McDonald's، وبيتزا هت Pizza Hut، وبابا جونز Papa John's، وهارديز Hardees، وتاكو بيل Taco Bell، ولونج جون سيلفر Long John Silver، وكنتاكي فرايد تشكين Kentucky Fried Chicken، وبول بارك فرانكس Ballpark Franks، وتي سي بي واي يوقرت TCBY yogurt، وكريسبي كريم دونتس Krispy Kreme donuts، وتي جي أي فرايدايز (منتزه ميلر) TGIFriday's، وآوتباك ستيكهاوس (منتزه بي أن سي) Outback Steakhouse (PNC Park)، ومقهى هارد روك (سكايدوم) Hard Rock Café (SkyDome)، ... إلخ.

الجدول رقم (١ ,٨ – أ). امتيازات عامة.

البائع	حصة السوق
آرامارك (٣٤)	٣٢,٧٪
مطاعم ليفي Levy Restaurants (٢٢)	٢١,١٪
سنتربليت (٢٠)	١٩,٢٪
شركات ولاية ديلوير الشمالية للخدمات الرياضية (١٩)	١٨,٣٪
مجموعة بوسطن للطهي (٢)	١,٩٪
سوديكسهو (٢)	١,٩٪
أوفيشن (٢)	١,٩٪
آخرون (٣)	٢,٧٪

المصدر: تم التعديل من خلال ستريت وسميث – مجلة الأعمال الرياضية، ١٠:٥٠، ١٤ – ٢٠ أبريل، ٢٠٠٨.

الجدول رقم (١ ,٨ – ب). الامتيازات العامة: ميادين المنافسة.

البائع	حصة السوق
آرامارك	٤١,٥٪
مطاعم ليفي	٢٦,٨٪
شركات ولاية ديلوير الشمالية للخدمات الرياضية	١٤,٦٪
سنتربليت	٩,٨٪
آخرون	٧,٣٪

المصدر: تم التعديل من خلال ستريت وسميث – مجلة الأعمال الرياضية، ١٠:٥٠، ١٤ – ٢٠ أبريل، ٢٠٠٨.

الجدول رقم (١ ,٨ – ج). الامتيازات العامة: الملاعب الرياضية.

البائع	حصة السوق
آرامارك	٢٨,٣٪
سنتربليت	٢٥,٤٪
شركات ولاية ديلوير الشمالية للخدمات الرياضية	١٩,٤٪
مطاعم ليفي	١٩,٤٪
آخرون	٧,٥٪

المصدر: تم التعديل من خلال ستريت وسميث – مجلة الأعمال الرياضية، ١٠:٥٠، ١٤ – ٢٠ أبريل، ٢٠٠٨.

الجدول رقم (١ ,٨ – د). الضيافة المميزة.

البائع	حصة السوق
مطاع ليفي (٣٦)	٣٤ , ٥٪
آرامارك (٢٩)	٢٧ , ٣٪
شركات ولاية ديلوير الشمالية للخدمات الرياضية (١٥)	١٣ , ٦٪
سنتربليت (١٤)	١٢ , ٧٪
مجموعة بوسطن للطهي(٢)	١ , ٩٪
سوديكسهو (٢)	١ , ٩٪
المطاعم المشاركة (٢)	١ , ٩٪
آخرون	٦ , ٤٪

المصدر: تم التعديل من خلال ستريت وسميث – مجلة الأعمال الرياضية، ١٠:٥٠، ١٤ – ٢٠ أبريل، ٢٠٠٨.

الجدول رقم (١ ,٨ – هـ). الضيافة المميزة: ميادين المنافسة.

البائع	حصة السوق
مطاعم ليفي	٤٢ , ٩٪
آرامارك	٢٨ , ٦٪
شركات ولاية ديلوير الشمالية للخدمات الرياضية	١١ , ٩٪
سنتربليت	٤ , ٨٪
آخرون	١١ , ٨٪

المصدر: تم التعديل من خلال ستريت وسميث – مجلة الأعمال الرياضية، ١٠:٥٠، ١٤ – ٢٠ أبريل، ٢٠٠٨.

الجدول رقم (١ ,٨ – و). الضيافة المميزة: الملاعب الرياضية.

البائع	حصة السوق
مطاعم ليفي	٢٩ , ٤٪
آرامارك	٢٦ , ٥٪
سنتربليت	١٧ , ٦٪
شركات ولاية ديلوير الشمالية للخدمات الرياضية	١٤ , ٧٪
المطاعم المشاركة	٣ , ٢٪
سوديكسهو	٢ , ٩٪
آخرون	٥ , ٤٪

المصدر: تم التعديل من خلال ستريت وسميث – مجلة الأعمال الرياضية، ١٠:٥٠، ١٤ – ٢٠ أبريل، ٢٠٠٨.

بالإضافة إلى الامتيازات التقليدية المتعلقة بهوت دوج والفشار والفول السوداني والبيرة. أضافت جميع الملاعب الرياضية - بالإضافة إلى الأجنحة الفاخرة ومقاعد النادي - مطاعم استثنائية بخدمة كاملة. وأضافت العديد من شركات الامتيازات الأشياء المفضلة المحلية مثل البيرة الصغيرة، وروكي ماونت أويسترز Rocky Mountain Oysters في دينفر، وفش تاكوس Fish Tacos في سان دييغو، وتشيز ستيك Cheesesteaks في فيلادلفيا، ورقائق الكعك المغطى بالشوكولاته في كليفلاند. إن أكبر كمية من الأرباح في قطاع امتيازات الطعام تأتي من مبيعات المشروبات الغازية ويليها الفشار وهوت دوق والناشو والجبن والحلوى والبيرة. انظر الجدول رقم (٨,٢)، للحصول على قائمة بحقوق بيع المشروبات الغازية والبيرة لملاعب الدوري الوطني لكرة القدم الامريكية.

يجب أن يكون كشك/ محل امتياز الطعام الذي يفتح من الصباح إلى المساء مرنًا ويقدم وجبات الفطور والغداء والعشاء المفضلة بطريقة سريعة ومريحة. يتوقع الناس بأن يدفعوا في كشك/ محل امتياز الطعام أكثر من أي مكان آخر بسبب عامل الراحة. يكون كشك/ محل امتياز الطعام ناجحًا في حال كانت حاجات الزبون ورغباته معروفة وفي حال تم توفير جو نظيف ولطيف مع خدمة مناسبة وسريعة.

يجب أن يكون موقع كشك/ محل امتياز الطعام ملائمًا للزبائن، تستخدم الكثير من الملاعب الرياضية وميادين المنافسات أكشاك/ محلات امتياز قابلة للنقل ومواقع دائمة لتقديم خدمات أكثر ملاءمة للعملاء. يجب أن تحتوي منطقة امتياز الطعام على مساحة كبيرة ومياه جارية ساخنة وباردة وكهرباء تكفي لتشغيل ماكينة الفشار وميكروويف وثلاجة وفريزر ووحدة تدفئة ومكان تخزين كما يجب أن تكون الأرضية والجدران مكسوة بالبلاط. يجب أن تحتوي الأرضية على العديد من المصارف لغايات التنظيف. وعلى جانب الزبائن، يجب أن يكون هنالك مساحة واسعة تتسع للأعداد الكبيرة من الناس بسرعة وفاعلية.

الشركات الكبيرة في الامتيازات العامة وقطاع الضيافة المميزة:

- آرامارك (أكبر شركة امتيازات في أمريكا الشمالية).
- مطاعم ليفي.
- شركات ولاية ديلوير الشمالية للخدمات الرياضية.
- سنتربليت.
- مجموعة بوسطن للطهي.
- المطاعم المشاركة.
- شركة فاين هوستس Fine Hosts.
- جلوبال سبكتروم Global Spectrum .

- أوفيشن.
- كومباس Compass (أكبر شركة امتيازات أوروبية في العالم).
- سوديكسهو (أوروبية).

الجدول رقم (٨,٢). بائعو المشروبات المنافسون على عقود بيع المشروبات.

بائعو المياه الغازية/المياه
الكولا Coke
البيبسي Pepsi
د. بيبر Dr. Pepper
بير فيندر Beer Vendors
أمستل Amstel
بدويسر Budwesier
كورز Coors
فوسترز Foster's
لابات Labatt
ميلر Miller
ميتشلوب Michelob
رولينج روك Roll
سام آدامز Sam Adams

الامتيازات

التطور التاريخي:

أشار مايرز وجويل Myers and Jewell (١٩٨٢) بأن عملية الامتياز المدارة على نحو جيد تكون في كثير من الأحيان العامل الحاسمَ في الوضع المالي للمنشأة؛ نادرًا ما تكون صالات العرض ناجحة بدون عملية امتياز سليمة. لا يجوز المغالاة في التأكيد على أهمية عملية الامتياز الجيدة في المنشآت العادية. إن دور عملية الامتياز يكمن في تحقيق إيرادات وتقديم طعام وشراب جيدين للمستهلكين.

تتطلب عملية الامتياز من المدراء أن يفهموا ما يلي: (١) كيفية توفير الطعام الجيد بسعر معقول، (٢) تطوير إستراتيجية التسويق، (٣) الإدارة المالية، (٤) تخطيط العمل، (٥) المشتريات، (٦) إدارة المخزون، (٧) قانون

الأعمال، (٨) قوانين الصحة، (٩) لوائح إدارة السلامة والصحة المهنية (أو أس أتش أي OSHA)، (١٠) اختيار التأمين، (١١) كيفية تنفيذ الإعلانات، (١٢) اختيار الموظفين، (١٣) التخزين في منطقة الامتياز، (١٤) صيانة الأجهزة، (١٥) متطلبات التدبير المنزلي، (١٦) كيفية وضع السعر، (١٧) اختيار الأطعمة المناسبة.

تعد عملية وضع وتكوين عمليات الامتياز مسألة بالغة الأهمية لتحقيق نجاحهم في هذه المسألة. هنالك أربعة مصادر للمعلومات الجيدة حول عملية الامتيازات: (١) الرابطة الدولية لمديري القاعات (آي أي أي إم IAAM)، (٢) الرابطة الوطنية لأصحاب الامتيازات (إن أي سي NAC)، (٣) كتاب دون جويل Don Jewell "تخطيط وإدارة منشآت الجمعية العامة" (١٩٨١)، (٤) مقالة ستيف روجر Steve Roger "تجنب مشاكل تصميم الامتياز في إدارة منشآت الترفيه" (١٩٨٠).

وضح روجر (١٩٨٠) مواطن الضعف كما يلي: (١) عدم وجود أكشاك/ محلات امتياز كافية لخدمة عدد من المقاعد، (٢) موقع المطبخ ومساحته غير المناسبين، (٣) عدم تركيب مصارف مياه أرضية في المطبخ ومناطق الأكشاك/ المحلات، (٤) عدم توفير مشرف لعمليات الترويج والبيع، (٥) وجود خدمة المصاعد على الجانب الآخر من المبنى من مناطق التخزين، (٦) عدم توفير أنابيب لتصريف الغاز، (٧) وجود أرصفة تحميل ومخازن في طوابق مختلفة أكثر من اللازم، (٨) عدم وجود تهوية مناسبة، (٩) عدم كفاية الطاقة والماء، (١٠) عدم وجود مناطق التقاء واسعة لتسهيل التدفق المروري.

أكشاك/ محلات الامتياز:

يجب أن تكون أكشاك/ محلات الامتياز (١) موضوعة على نحو ملائم لكل المقاعد (بحيث يتمكن الزبون من الوصول للمنصة خلال ٤٠ - ٦٠ ثانية)، (٢) منظمة على نحو جيد مع علامات واضحة للمكان الذي ينبغي أن يصطف فيه الزبائن، (٣) ملونة وجيدة الإضافة ومزينة بصور جذابة للطعام والشراب الذي يتم تقديمه، (٤) قادرة على بعث نكهة الطعام مثل الفشار في ملتقى الممرات، (٥) مصممة بحيث تكون الأجهزة والطعام وشباك المحاسبة سهلة الوصول من قبل الشخص في كل محطة بيع، (٦) مصممة بحيث تكون قوائم الطعام موضوعة بشكل مناسب وموضحة للمنتجات والأسعار، (٧) لافتة للانتباه.

عمليات الامتيازات في الوقت الحالي:

يجب أن تراعي جميع المنشآت وجود "باعة" أو "باعة متجولين" يأخذون الطعام والشراب للأشخاص وهم في مقاعدهم إذ لا يكونون مستعدين لترك أماكنهم خوفًا من تفويت جزء من الحدث، كما أن هؤلاء الباعة أو الباعة المتجولين يخففون من الضغط الموجود في أكشاك/ محلات الامتياز الدائمة خلال فترات الإستراحة عندما يتدافع الزبائن على منشآت الامتياز.

يجب أن تحتوي جميع المنشآت على أكشاك/ محلات امتياز متنقلة يتم استخدامها في الفعاليات الخاصة، إذ تكون في العادة عربات جذابة مثل تلك العربات الموجودة في مراكز التسوق والمطارات.

فإن التذاكر التي تكون شاملة للطعام والشراب ومواقف السيارات ستكون مطلب الجماهير أمام الإدارة إذ يكونون مستعدين تمامًا للدفع مقابلها لغايات الراحة المتحصلة بالنتيجة. تتلاعب فرق الدوري الكبيرة باستمرار بالمقاعد المميزة إذ تحاول إيجاد تركيبة صحيحة لأن طلب أماكن الإقامة الفاخرة في منشآت الجمعية العامة لا يزال في حالة تذبذب، رغم أن التفرد لا يزال هو وسيلة الجذب الأساسية لبيع الأجنحة ومقاعد النادي المربوطة بشكل مستمر بتلك المقاعد لغايات جذب الأعمال الجديدة وضمان عمليات التجديد. لذلك، صار لا بد من الاستفادة من الروابط بين الامتيازات والتذاكر للزبائن الراقية. في النهاية، سوف تغطي هذه العملية صاحب المقعد العادي وصاحب المقعد الاستثنائي كذلك.

مستقبل إدارة الامتيازات:

خلال موسم سنة ٢٠٠٨، بدأ سان فرانسسكو جيانتس San Francisco Giants، والشريك المؤسس لاستخدام الفيزا بنظام الواي – فاي Wi - FI لطلبات الطعام والشراب. هنالك العديد من الزبائن الذين يستخدمون الآيفون I - phones، والأجهزة الرقمية الشخصية بي دي أي اس PDAs وغيرها من الأجهزة المدعومة بخاصية الواي – فاي، والتي يمكنها الوصول إلى شبكة الفريق اللاسلكية منذ سنة ٢٠٠٤م، إذ يمكنهم مشاهدة أشرطة الفيديو وإحصاءات الوقت الحقيقي ولعب ألعاب تفاعلية. يمكن أسلوب الترتيب الجديد الزبائن من الوصول إلى القائمة التي تعمل باللمس لطلب المواد التي يريدونها. يحصل الأشخاص الذي يقدمون طلباتهم من خلال الواي – فاي على وضع الأولية ويتحركون صعودًا للحصول على طلبهم والدفع من خلال الفيزا. استخدمت بعض الملاعب الأخرى عملية تقديم الخدمة من خلال الهاتف الخلوي ولاقت نجاحًا في ذلك.

المبادئ التوجيهية لامتيازات الطعام:

من الضروري أن يكون في كل نظام امتياز مبادئ توجيهية تشغيلية. تشمل التوصيات في هذا الشأن مظهر الموظف وأهداف التدريب وأهداف الصيانة وأهداف التشغيل واللوائح وعمليات التفتيش وشهادة السلامة والنظافة وراحة الزبائن وعلاقات الضيوف والعلامات المهنية والتسعير والزينة والمبادئ التوجيهية لمقدمي الطعام.

المنظمات الدولية لأصحاب الامتيازات

يجب أن يكون المدير الرياضي مطلعًا على ثلاث منظمات وطنية تتعامل مع امتيازات الطعام والشراب؛ الأولى هي الرابطة الوطنية لأصحاب الامتيازات والتي يمكن العثور عليها على الموقع الإلكتروني http://www.NAConline.org. تقدم هذه المنظمة دورة تدريبية في إدارة الامتيازات وفي الإدارة التنفيذية للامتيازات؛

تشتمل برامج هذه الدورات على الموضوعات التالية: الإدارة وتخطيط الأرباح ونظم مراقبة التكلفة وتخطيط/ تصنيف قائمة الطعام وتخطيط الفعاليات. إن مادة الدورة والمقرر التعليمي تقوم على جزء من المنهاج المطبق في كلية إدارة الفندقة في جامعة فلوريدا الدولية Florida International University في ميامي وكلية العلوم الإنسانية، قسم التغذية وعلوم الأغذية في جامعة أوبورن Auburn University في ولاية ألاباما.

وضعت الرابطة الوطنية لأصحاب الامتيازات المبادئ التوجيهية التالية لتطوير أكشاك/ محلات امتياز ناجحة:

- مراجعة مسائل الترويج ولوحات قوائم الطعام لغايات الاطمئنان وجعل مسألة الحصول على الطلبات أسهل.
- تقليل وقت الاستعلام من خلال تصميم لوحة قائمة طعام فعالة.
- استخدام تركيبات من مواد قائمة الطعام لتخفيض عدد قرارات الزبائن.
- الحفاظ على الأجهزة الخاصة بك في حالة جيدة وتنفيذ فحوصات الصيانة الوقائية بشكل منتظم.
- وضع الأجهزة واللوازم للمشروبات الغازية والفشار القريبة من الموزعات.
- وضع لوحة قائمة الطعام بحيث تكون مشاهدة بسهولة من قبل جميع الزبائن.
- ضمان أن الموظفين يتحققون من الإمدادات خلال فترة الركود وأنه يمكن الوصول إلى الإمدادات الإضافية بسهولة.
- الكتابة بأحرف كبيرة على لوحة قائمة الطعام بحيث يمكن قراءتها بسهولة من قبل جميع الزبائن.
- وضع قائمة بماركات جميع المشروبات الغازية مع وجود الشعارات الخاصة بها ومع كل الأسماء والأحجام والأسعار لكل المواد.
- توفير أوعية أو صناديق للزبائن لحمل الطلبات الكبيرة.
- إذا لم يكن لديك آلة حساب النقود، قم بوضع آلة أو جدول بالأسعار حتى يستخدمها الموظفون لتسهيل العمل.
- تصميم الأكشاك/ المحلات مع الإشارات الترويجية وتوفير مواد دعائية مثل الأكواب البلاستيكية والملصقات.
- وضع المنصة في منطقة يسهل الوصول إليها مع المنتجات والحزم والأسعار الصحيحة.
- المحافظة على نظافة وأناقة المنصة.
- التأكد من كون الموظفين مدربين جيدًا ولطيفين.

أما المنظمة الثانية فهي الرابطة الوطنية لأصحاب الامتيازات الجامعية وعنوانها الإلكتروني http://www.NACC - Online.com . أخيرا، المنظمة الثالثة هي الجمعية التجارية للتسلية الخلوية وعنوانها الإلكتروني http://www.oaba.org. وهي تحتفظ بمبادئ توجيهية متعلقة بامتيازات الطعام والألعاب.

إدارة الكحول

بدأ التركيز على سلامة الزبون المتعلقة باستهلاك الكحول في سنة ١٩٨٣ مع قضية بيرمان ضد جامعة نوتردام Bearman v. University of Notre Dame.قررت محكمة إنديانا العليا بأن نوتردام كان لها واجب تجاه زبائنها. كانت هذه قضية تاريخية لأن المحكمة قررت بأن الأشخاص المخمورين يمكن أن يشكلوا خطرًا على الزبائن الآخرين. عارض هذا القرار القرارات السابقة التي وضعت مسؤولية واجب الرعاية على الفرد أو المجموعة وليس على منظمي الفعالية. قررت المحكمة أن إمكانية التنبؤ أشارت بأنه كان يتوجب على نوتردام حماية زبائنها من الأعمال الخطيرة التي تصدر عن طرف ثالث مخمور. وضعت هذه القضية معيارًا لواجب الرعاية لإدارة الكحول في الفعاليات.

في عدد من الولايات هنالك قوانين متعلقة بالمحلات تسمح للمدعين المتضررين برفع دعاوى ضد المطاعم والحانات وغيرها من المؤسسات التي تسمح بأن يكون المدعى عليه مخمورًا، وفي بعض الولايات تسمح المحكمة بالإصلاح من خلال إجراءات الإهمال العام، كما أن هنالك ولايات تسمح بالإصلاح باستخدام كلا الطريقتين.

بالإضافة إلى قوانين المحلات، هنالك مسؤولية أخرى تعرف باسم مسؤولية المضيف الاجتماعي. يقدم هذا القانون للمدعي المتضرر فرصة لرفع دعوى على أساس المضيف الاجتماعي الذي يوفر الكحول للقُصّر الذين يصبحون مخمورين ويسببون الأذى والأضرار للممتلكات. في الولاية القضائية التي تتبنى هذا النمط من التفكير، يجب أن يكون مدير المكان مطلعًا على هذا النوع من المسؤولية.

خطة إدارة الكحول:

يجب أن يكون ضمن مسؤولية مدراء المكان أدوات لخطة إدارة الكحول. يجب أن يتم تنسيق هذه الخطة مع خطة إدارة السيطرة على الجمهور. يجب أن تحتوي الخطة على إجراءات للتأكد من قيود السن والقيود على عدد من أنواع البيرة المعروضة ومنع بيع الكحول في نقطة محددة خلال الفعالية (مثلًا، في كرة السلة في نهاية الفترة الثالثة وفي كرة القدم في بداية الربع الثالث وفي هوكي الجليد في نهاية الإستراحة الثانية وفي البيسبول في نهاية الشوط السابع) ونشر موظفين مدربين لمنع حدوث متاعب ووضع برنامج سائق خاص.

إستراتيجيات مبيعات الكحول :

في سنة ١٩٩٢، قدمت شركة ميلر بروينج Miller Brewing Company بناء على البحوث السابقة وبتشجيع من الدائرة القانونية – الاقتراحات التالية بشأن إستراتجية مبيعات كحول فعالة (تم التعديل من خلال آمون وسوثال وبلير Ammon, Southall & Blair،٢٠٠٤، صفحة ١٨٨ – ١٨٩):

١- قرر فيما إذا كنت تريد بيع الكحول أم لا. إذا كان القرار ببيع الكحول، عندها يجب وضع خطة لإدارة الكحول.

٢- ضع إجراءات لمنع دخول الكحول الخارجي إلى المكان.

٣- ضع إجراءات لإدارة الجماهير/ الحشود فيما يتعلق بإدارة الكحول في الفعاليات النهارية والمسائية.

٤- ضع لافتات مناسبة تطلع الزبائن على الشرب المسؤول وغير المسؤول وعواقبه.

٥- ضع سياسة طرد قوية.

٦- لا تقم بالترويج أو الدعاية للشرب خلال الفعالية.

٧- تأكد من كون موظفي الأمن يعرفون التركيبة السكانية للجمهور في كل قسم من المكان (مثل: النوع الاجتماعي والياقات البيضاء والياقات الزرقاء والأسر والمواطنين كبار السن والمواطنين تحت سنة ٢١ ... إلخ).

٨- يجب أن ينهي جميع الموظفين (ليس فقط موظفي الأمن أو الخدم) التدريب على إدارة الكحول.

٩- ضع سياسات استهلاك (مثلًا، عدد علب البيرة لكل زبون في المرة الواحدة، إنهاء عمليات البيع قبل انتهاء الفعالية).

١٠- اسمح فقط بأن تكون السيارات في وضع متوالٍ في مواقف السيارات تحت رقابة مشددة من موظفي الأمن.

١١- قم بإنشاء أقسام بدون كحول في المكان (أي، أقسام الأسر).

١٢- قم بوضع برنامج السائق الخاص.

امتياز مواقف السيارات

إن امتياز مواقف السيارات يعد أمرًا مربحًا مع وجود بعض المسؤوليات. يجب أن يتأكد المدير – قبل البدء بالعملية – من تحقق الأمور التالية: (١) شراء عقد تأمين مناسب للمسؤولية عن الأضرار، (٢) توفير مساحة مناسبة لحركة المرور المقترحة، (٣) تأمين مناطق دخول وخروج آمنة، (٤) توفير إضاءة مناسبة، (٥) وجود خطة للإزالة الفورية للثلج أو الجليد، (٦) وضع خطة طوارئ للمكان، (٧) توفير رقابة وسلامة مصممة حسب

الأصول، (٨) توفير إجراءات سلامة للمشاة، (٩) توفير مخطط بياني يجعل من السهل على الزبائن إيجاد سياراتهم في نهاية الفعالية، (١٠) توفير عدد مناسب من المحاسبين والمساعدين. بعد أن ينتهي المدير مما سبق ذكره، يبحث المدير مسألة عدد الأماكن التي ينبغي توفيرها للأشخاص ذوي الإعاقة (أي، مراجعة المبادئ التوجيهية الفدرالية بشأن أصحاب الإعاقات لتحديد العدد المطلوب من المساحات) وللشخصيات المهمة والزبائن العاديين. إن أكبر مبلغ من المال يتم تحقيقه من خلال مواقف سيارات الشخصيات المهمة.

حسب رأي روسو Russo (٢٠٠١) يجب تنفيذ الضوابط التالية لضمان الحصول على تشغيل سلس: "(١) وجود حساسات أو دوائر كهربائية مقفلة تحت كل خط من خطوط المداخل، (٢) ممر مرور واحد، (٣) وجود مراقب لمراقبة السلع وتصاريح المرور، (٤) إجراء عمليات تفتيش مفاجئة على الباعة، (٥) وجود تذاكر بألوان مختلفة للفعاليات أو الأيام أو الساعات المختلفة، (٦) أجهزة محاسبة، (٧) شاشات تلفزيون، (٨) رسومات ولافتات واضحة للدلالة على المداخل الخاصة".

تقع عملية وقوف السيارات في المرتبة الثانية بعد شباك التذاكر من حيث الاتصال المباشر بين المنشأة والزبائن. إن عملية التشغيل المصممة والمدارة على نحو جيد لمواقف السيارات تخفف من حدة توتر الجمهور وتوفر الوقت الكافي للزبائن لشراء الوجبات الخفيفة ودخول المكان والتواجد في مقاعدهم المخصصة في الوقت المحدد. لا شك أن سهولة الوصول والاصطفاف تعد عاملًا مهمًّا في زيادة قبول الجماهير وحضورهم للفعاليات.

العمليات التجارية

تتعلق هذه العمليات بمحلات الهدايا أو التذكارات الموجودة في الأستاد أو الملعب. إنها تتعامل مع المنتجات المرخصة والمواد الملائمة التي يطلبها الزبائن عند حضورهم للفاعلية الرياضية.

إيجاد مكان بيع التجزئة

إن إيجاد الزبائن الذين يقدرون ما تعرضونه يعد أمرًا صعبًا إذ إن الحصول على موافقة الزبون يعد أمرًا ملحًا في هذه الأوقات المتقلبة. إن الأمر يتطلب رعاية منتظمة وثابتة على أكثر من صعيد. يحتوي كل مجتمع على العديد من أماكن التسوق وتجارة التجزئة إذ يعرض التجار كل ما يمكن للمرء أن يتصوره. ما الذي يميز عملك عن أعمال الآخرين؟ إن أفضل إجابة عن هذا السؤال هي تطوير مكان عملك وحسن إدارته.

يشير ريجسبي Rigsbee (١٩٩٧) بأن الأسئلة التالية مهمة جدًّا لتحقيق النجاح؛ قم بتسجيل إجاباتك وكن متأكدًا بأنك ستحقق النتيجة الأفضل. ستشير إجاباتك إلى نوعية زبائنك وإلى نوعية الزبائن الذين ينبغي أن يكونوا هم زبائنك:

- كيف يكون محلي مميزًا وفريدًا من نوعه؟
- من هي الفئات التي ستستفيد أكثر من الشيء الذي أقدمه؟
- كيف سأجهز محلي ماديًا بحيث يكون سهل الاستخدام ليخدم هذه الفئة من الأشخاص؟
- هل إعلاناتي موجهة للزبائن الذين أرغب بخدمتهم؟
- ما المنتجات التي أحبها؟

عند تنفيذك للإجراءات التي تضيف قيمة لعملك، تجنب إضافة القيمة التي تريدها أنت وركز على القيمة التي يريدها زبائنك (ريجسبي، ١٩٩٧). وجه نفسك من خلال السوق وليس من خلال المنتج وذلك بالاستماع إلى حاجات ورغبات زبائنك؛ قم بتنفيذ هذا وستحصل على فائدة أكبر من كل المرات السابقة التي عشتها في عملك.

استخدام إستراتيجيات بيع التجزئة الحساسة في الترويج والشراء

إن عالم تجارة التجزئة يتغير بسرعة فائقة؛ ويتم تحريك هذه التغييرات من خلال الناس المشغولين الذين ليس لديهم سوى القليل من الوقت للتسوق والزبائن الذين لديهم أولويات اقتصادية جديدة وحقيقة أن الكثير من المحلات تبيع السلع نفسها. إن كل هذا يحمل أثرًا كبيرًا على وقت ومكان وكيفية بيع تلك السلع.

يشير إنسمان (١٩٩٩) بأن هنالك تسع خطوات لتصبح مشتريًا جيدًا، إذ وضع تلك الخطوات التسع تحت شعار "اشترِ بحكمة":

- كن محددًا عند وضع الاحتياجات وتحديد الأداء والنتائج.
- استوعب الخيارات المتوفرة قبل شراء المنتجات.
- أخبر المورد "إن دورك أن تخبرني لماذا أنت تستطيع تلبية حاجاتي أكثر من أي شخص آخر "؟
- احرص على تحقيق وضع مريح للفريقين بينك وبين البائع.
- قم بفرض مواعيد نهائية وشروط عند الضرورة.
- اطلب المساعدة من مستشار خارجي عندما تشك في المشتريات.
- أخبر البائع عن احتياجاتك الخاصة.
- ابحث عن خدمة ما بعد البيع.
- اطلب المساعدة بصوت عالٍ عند الضرروة.

الميمات الأربعة (Ms) في بيع التجزئة:

يشير شافير Shaffer (١٩٩٩) بأن "التشغيل الناجح لمؤسسة بيع التجزئة يتلخص في الميمات الأربعة: الترويج (Merchandising) وهوامش الربح (Markups) والتسويق (Marketing) والمنهجية (Methodology)". إن

أساس أي نجاح في تجارة التجزئة يكمن في ترويج المواد المعروضة على الرفوف. إذا فشلت في تنفيذ ما يحتاجه وما يريده الزبون فإنه سوف ينطلق بعيدًا عن الوجهة التي حددتها له، لذلك قم بتحديد اهتماماتهم لتفوز بالزبون الذي تريده.

يجب أن تكون السلع ظاهرة للعيان؛ إذا لم يكن الشخص قادرًا على رؤية السلع المتوفرة، فإن ذلك دليل على فشل مدير المحل. يجب أن يتم وضع المحل في منطقة ذات حركة مرور عالية حيث يمر الزبائن به وهم في طريقهم إلى ممارسة أنشطتهم. إذا لم تكن السلع معروضة بشكل واضح أمام أعينهم، فإن الزبائن على الأغلب لن يدخلوا ذلك المحل. إن عرض السلع في منطقة ذات حركة مرور كبيرة يحد من عمليات السرقة التي تحدث في المحلات التجارية.

السلع الأساسية في المحل

ليس من الضروري أن يكون محل بيع التجزئة ذا مساحة كبيرة. إن بعض أكثر العناصر الشائعة التي تمكن المنظمة من البدء في إنشاء محل موضحة في الجدول رقم (٨,٣).

يتفق معظم بائعي التجزئة بأنه يتوجب الترويج لمحل التجزئة الخاص بك من خلال عرض ملابس تحمل شعار المنظمة؛ يتم بيع السلع المطرزة أسرع من أي سلعة أخرى. يفضل الناس ارتداء الملابس ذات المظهر الجيد والتي تكون متموجة وأنيقة وذات طراز رفيع، إن التطريز يجعل القمصان أكثر جاذبية.

الجدول رقم (٨,٣). لبنات البناء.

الملابس		
القمصان	السراويل	القبعات
الجوارب	البلوزات	القمصان الداخلية
سروال ركوب الدراجة	بدلات الركض	قمصان بدون أكمام

تصميم محل بيع التجزئة

يجب أن يخطط مدير محل التجزئة لعملية تصميم المحل بشكل جيد وبعناية . لا تقل أهمية تصميم المحل كأداة تسويق عن أهمية الكتالوجات والبضاعة المعروضة على الرفوف. يجب أن يعمل المدير مع مستشار وأن يزور محلات أخرى قبل اتخاذ القرارات النهائية بشأن تصميم المحل والمساحة (بما في ذلك التخزين) وكل الجوانب المتعلقة بالتصميم.

تصميم المحل الفعال

عندما يدخل الزبائن أحد المحلات، ماذا يرون؟ هل يرون محلًا مضطربًا وغير منظم أم محلًا نظيفًا وجذابًا وباعثًا على الاهتمام؟ هل يرون الكثير من السلع أو القليل منها؟ هل يرون سلعًا معروضة بشكل سيئ أم يرون محلًا جيد التصميم يعرض السلع بأفضل طريقة ممكنة؟ هل يجدون صعوبة في تحديد سلع أو علامات تجارية أو أنواع أو أحجام أو ألوان محددة أم أنهم يجدون البضاعة منظمة بشكل منطقي على الرفوف بحيث يجد الزبون غرضه بكل سهولة؟ هل يجربون بيئة تسوق ديناميكية أم بيئة مثل بيئة أي محل آخر يصادفونه لشراء بعض الحاجيات؛ لأنه مناسب وأسعاره جيدة؟ (والينWhalin ، ١٩٩٨).

يشير (والين، ١٩٩٨) بأن الزبائن يتوقعون الكثير من أي نوع من أنواع المحلات سواء كان موجودًا في سوق تجاري أم في المكان الذي يعملون فيه. إن التأثير على قرارات شراء الزبائن يعني أن يتم إبهارهم ببيئة تسوق خلاقة حيث تكون السلعة هي محط الاهتمام. زيادة على ذلك، هو يشير إلى ثلاثة مفاتيح رئيسية للحصول على تصميم محل فعال - توسيع المساحة ومراقبة وتوجيه تدفق حركة المرور وتوسيع مكان العرض.

- توسيع المساحة - يعمل هذا الأمر على خلق بيئة ممتعة ومريحة وديناميكية للزبائن من خلال استخدام برامج تصميم خلاقة. إن المحل المصمم جيدًا يعمل على توسيع كل قدم مربع من مساحة البيع. ينبغي للمدير أن يبدع التصميم لتخفيف أو إلغاء "المناطق الميتة" وتوسيع "المناطق الفعالة" في المحل التي يتم بيع كل شيء من خلالها.
- مراقبة تدفق حركة المرور وتوجيهها - تبدأ تجربة الزبون - حسب رأي والين (١٩٩٨) - في "المنطقة الخالية من الضغط". إن هذه المنطقة هي المنطقة الأكثر أهمية في كل واجهة محل إذ يدخل الزبائن أولاً وفي بعض الأحيان يتوقفون لبضع ثوانٍ ليتفاعلوا من الأجواء. خلال الثواني القليلة الأولى بعد دخول الزبائن، يبدأ الزبائن بتحسس المحل وأخذ صورة عنه حتى أولئك الذين دخلوا المحل مرات كثيرة من قبل. إذا بقيت الأشياء على حالها شهرًا بعد شهر وسنة بعد سنة، فإن الزبون يتقدم ببساطة لشراء ما يريده ثم يغادر المحل بدون أن يرى السلع الأخرى الموجودة. لذلك، من المهم أن يتم تغيير مكان السلع باستمرار.

زيادة على ذلك، من المهم أن يشعر الزبائن بأن المحل مريح وجذاب وأنه من السهل التسوق فيه وبأنهم موضع ترحيب. في حين أنه من الجيد عرض السلع الجديدة في الجزء الأمامي من المحل، فإن الأمر الأكثر أهمية هو ترك مساحة صغيرة للزبائن عند دخولهم المحل ليبدؤوا بالشعور بالراحة.

بعد سنوات من مراقبة الزبائن وجد الباحثون أن أكثر من ٧٠٪ من الناس عند دخولهم للمحلات ينظرون إلى الجهة اليمنى أو يسيرون نحوها؛ إن هذا يوضح ببساطة بأننا أصبحنا مجتمعًا يمينيًا. يقول الباحثون بأنه حتى

الأشخاص الذين يفضلون الجهة اليسرى ينظرون أو يتوجهون نحو الجهة اليمنى. "ما السلع التي سيجدها الزبائن عندما ينظرون إلى الجهة اليمنى أو يتجهون نحوها؟ هل هنالك سلع على الجهة اليسرى أصبحت مهملة؟ هل يتم تغيير أماكن العرض في واجهة المحل بشكل متكرر مما يؤدي إلى جعل الزبائن يدخلون ولا ينظرون بمحاذاة السلع؟" (والين، ١٩٩٨).

ضمن هذا السياق، إحدى نتائج البحوث المهمة وجدت أن الزبائن يفضلون التسوق في المحلات التي تكون فيها الممرات واسعة كفاية بحيث تستوعب شخصين أو ثلاثة أشخاص يمرون في اتجاهات متعاكسة. وجدت العديد من سلاسل البيع بالتجزئة الأكثر نجاحًا في البلاد أن الممرات الأوسع تعني الحصول على مبيعات أكثر والحصول على عدد أكبر من الزبائن الذين يشعرون بالرضا.

- توسيع مكان العرض – هل من السهل العثور على الأقسام؟ وهل يتم التعريف بها بشكل واضح من خلال علامات مناسبة؟ هل التجهيزات وأماكن العرض مرتبة في صفوف لطيفة وأنيقة ونظامية أم أنها موضوعة في الزوايا لخلق مساحات مفتوحة تمكن الزبائن من رؤية معظم السلع؟ ينصح الكثير من بائعي التجزئة بترتيب التجهيزات وأماكن العرض في زوايا ٤٥ درجة مما يخلق زوايا ناعمة توسع من عرض السلع أمام الزبائن. يتم استخدام التجهيزات الموضوعة في زوايا ٤٥ درجة وفي زوايا دائرية لعرض كافة أنواع السلع.

يشير كنغ King (١٩٩٨) بأن الاستخدام المناسب للتجهيزات يجعل حياتك أسهل خاصة إذا أخذت أربعة أشياء بعين الاهتمام: المرونة وقابلية التحويل والبراعة والحس السليم. يتم استخدام التجهيزات غير القابلة للثني فقط للمنتجات التي يتم بيعها بكميات ثابتة على مدار السنة (مثل: حقائب بطاقات التهنئة بالعيد).

كما يقترح كينغ (١٩٩٨) استخدام اللوحات الشقية وأنظمة الجدران والتجهيزات ذات الاتجاهات الأربعة وإطارات – أ، التي تمكن من ترتيب مصفوفات لانهائية من إكسسورات اللوحات الشقية، كما أن استخدام اللوحات الشقية كعنصر من عناصر التجهيزات يعمل على تغيير وظيفتها تغييرًا كاملًا. قم بوضع اللوحات الشقية على الجزء الخلفي من واجهة العرض حتى تحصل على تجهيزات ثنائية الوجه.

إن رفوف الفولاذ موجودة في كل مكان وتكون عادة رفوفًا مسطحة. مع ذلك، يمكن إنشاء دوائر جديدة تمامًا من خلال إزالة الرفوف المسطحة واستبدال مجموعة واسعة من الملحقات بها، وهي تتدرج من العلّاقات البسيطة إلى العروض الشقيِّة ووحدات مع أبواب زجاجية ورفوف الكمبيوتر التجريبية وملحقات متنوعة.

إن إحدى أبسط الطرق لخلق المرونة في التجهيزات هي وضعها على عجلات، إذ تتمكن عندها من تغيير تصميم حركة المرور وتحريك التجهيزات في وضعيات لعمليات الترويج الموسمية أو حتى أخذها إلى خارج المحل

لحالات بيع خاصة. هنالك أنظمة تجهيزات جاهزة للتجميع يمكن إعادة تشكيلها حسب الحاجة. نعرض فيما يلي بعض النصائح المفيدة لتوسيع المبيعات لكل قدم مربع:

- فكر في المساحة الفارغة بين قمة تجهيزات الجدار والسقف.
- استخدم صناديق عرض بأحجام مختلفة وجمعها في ترتيبات مختلفة.
- إن التكدس الكبير في مساحة محدودة لا يكون دائمًا تصرفًا حكيمًا.
- إن الجدران الشبكية طريقة بسيطة وغير مكلفة لإضافة مساحة عرض.
- إذا لم يستطع الزبائن إيجادها فلن يكونوا قادرين على شرائها.
- إن أبسط الطرق لتحقيق الاستفادة القصوى من المساحة هي فقط تنظيف المحل.
- ابحث عن ما هو ناجح في محلات أخرى (هيلسونHelson، ١٩٩٨).
- استخدم أرقام معتدلة عند تقدير مبيعات المستقبل.
- استخدم المنطق عند تقدير كمية المال التي سيتم تحصيلها (هيلسون، ١٩٩٨).

أخيرًا، وضع والين (١٩٩٨) ١٥ سؤالًا ليتم استخدامها كقائمة مرجعية لمدراء المحلات إذ تتم الإجابة عنها عند إعداد مخططات المحل (انظر الجدول ٤ , ٨، القائمة المرجعية لتصميم محل فعال).

الأخطاء الأكثر شيوعًا التي تصدر عن بائعي التجزئة

يكون محل بيع التجزئة الناجح ثمرة للتخطيط المستمر ووضع أهداف واقعية؛ مع ذلك يدير العديد من رجال الأعمال أعمالهم بدون أي توجيه. نعرض فيما يلي ١٠ أخطاء شائعة يتوجب على بائعي التجزئة تجنبها (آزارAzar، ١٩٩٩):

- عدم وجود خطة عمل.
- عدم وجود خطة تسويقية.
- عدم وجود خطة مبيعات.
- عدم وجود مجلس استشاري.
- عدم وجود احتياطي نقدي أو تدفق نقدي حقيقي.
- تجاهل الأرقام.
- عدم تفعيل التشغيل الأوتوماتيكي.
- عدم معرفة زبائنك.
- تجاهل الموظفين.
- أن تكون المراقب الوحيد.

الجدول رقم (٤ ,٨). قائمة مرجعية لتخطيط محل فعال.

هل ستجيب بنعم أم لا أم ستكون بحاجة إلى تحسين هذه الأسئلة المتعلقة بالمحل؟ • لو كنت أنا أحد الزبائن، هل سأستمتع بالتسوق في هذا المحل؟ • هل المحل نظيف دائمًا ومحافظ عليه بشكل جيد؟ • هل الرفوف مملوءة بالسلع دائماً؟ • هل العلامات التي في المحل توصل المعلومات التي يحتاجها ويتوقعها الزبائن بشكل واضح؟ • هل المحل مصمم بطريقة تمكن الزبائن من التحرك داخله بسهولة للعثور على السلع التي يريدونها؟ • هل يتم إعادة ترتيب السلع باستمرار وفقًا للمناسبات الموسمية؟ • هل يتم تجديد المحل بشكل منتظم بحيث يبقى مريحًا وجاذبًا للزبائن؟ • هل تجهيزات العرض تتناسب مع الديكور العام للمحل؟ • هل المنطقة الخارجية للمحل جذابة؟ • هل تنفذ الإدارة كل شيء ضمن حدود الميزانية لجعل المنطقة الداخلية والمنطقة الخارجية مكانًا لطيفًا للتسوق؟ • هل واجهات عرض السلع جديدة ومثيرة ؟ وهل يتم استخدام المضامين الموسمية لخلق الإثارة ولجعل الزبائن يعودون للمحل مرة أخرى؟ • هل الإضاءة الموجودة في المحل تظهر السلع على أفضل وجه ممكن؟

مأخوذة من والين، ج (١٩٩٨) تصاميم المحل الفعالة، إدارة خدمات الموظفين، ٤١(٢)، صفحة ٢٦ – ٢٨.

تعيين الموظفين في محل بيع التجزئة أو كشك/ محل الامتياز

إن قلة المرشحين – خاصة في وظائف المبيعات – تشكل قلقًا بالغًا عند تجار التجزئة وأصحاب الامتياز. يبحث مدراء المحلات أو الأكشاك/ المحلات عن نوع خاص من مندوبي مبيعات التجزئة الذين يستطيعون تنفيذ العديد من المهمات ويستطيعون بناء علاقات مع الزبائن الذين يرتادون المحل مرة أخرى. لجذب هذا النوع من الأشخاص، عليك معرفة أن مسوح الموظفين تظهر أن فرصة تنفيذ عمل منتج والشعور بالتقدير والشعور بالأمان الوظيفي تعد مسائل مهمة بالنسبة للعمال على قدر أهمية الراتب والمزايا المحسوبة بالساعة. لذلك، يتوجب عليك معرفة ما تدفعه وتقدمه المحلات الأخرى للحصول على أفضل المرشحين، لكن يتوجب عليك النظر إلى ما وراء المال والمزايا لخلق وظائف يستمتع بها هذا الصنف من الأشخاص.

أين يمكن العثور على موظفين مؤهلين ؟ :

تقليديًا، يعرف معظم طالبي الوظائف بشأن وظائف بيع التجزئة من خلال قراءة قسم الإعلانات المبوبة في الجريدة. لغايات جذب طالبي الوظائف لسوق العمل الحالي، يجب أن تكون الإعلانات أكبر (حيث تكون باهظة

التكلفة) وأكثر لفتًا للنظر. ينبغي أن يبالغ الإعلان الفعال في وصف الوظيفة وأن يصف متعة العمل في متجرك؛ تأكد من ذكر الراتب والمنافع – في حال كانت جذابة – ومن تحديد الخبرة والمهارات المطلوبة للوظيفة.

غالبًا يكون في الجامعات والكليات الفنية والمدارس الثانوية المحلية مكاتب توظيف تعمل على نشر قوائم فرص العمل المتوفرة؛ حتى أن الكثير من المدارس توفر برامج تدريب لتمكن الطلاب من الحصول على ساعات عمل معتمدة في وظيفة ما. قد يكون الطلاب الذين يتم توظيفهم بدوام جزئي في محلات بيع التجزئة مهتمين بوظيفة دائمة في المستقبل في تلك المحلات.

قد يكون هنالك برامج في المجتمع للمتقاعدين الذين يبحثون عن عمل بدوام جزئي؛ غالبًا ما يكون المواطنون كبار السن موظفين مميزين في عملهم. يجب أن يتواصل المدير الرياضي مع الأصدقاء وزملاء العمل للحصول على مرشحين محتملين مؤهلين.

إن إحدى أفضل الطرق للإعلان عن وظيفة هي وضع ملاحظة على باب المحل أو داخل المحل بشكل بارز. قد يكون الزبائن الذين يظهرون بمحلك وبالسلع المعروضة فيه على معرفة بشخص يرغب في العمل في محلك. تجنب ذكر بأن هنالك نقصًا في الموظفين أو أن هنالك منصبًا شاغرًا بسبب ترك أحد الموظفين لذلك المنصب أو أن ذلك المنصب ليس ضمن اهتمام موظفيك الحاليين، كما ينبغي لك عدم الإشارة إلى معدل الأجر بالساعة في الإعلان عن الوظيفة، إذ يمكن نقاش هذا الأمر لاحقًا مع طالبي الوظيفية أو يمكن ذكره في مذكرة مرفقة مع استمارة الطلب؛ كما أن ذكر الوصف الوظيفي والساعات المطلوبة في هذه المذكرة يساعد طالبي الوظيفة على فهم نوع الخبرة المطلوبة لهذا المنصب.

تقاسم الوظائف:

انتبه إلى مسألة جعل الموظفين يتقاسمون جميع المهمات الوظيفية المتخصصة مثل مسك الدفاتر والتخزين وإدارة المحل. يستفيد المحل والموظفون من هذا الترتيب المرن إذ لا تتعطل مسؤوليات المحل الرئيسية في حال كان أحد الموظفين مريضًا أو كان في إجازة. ينبغي أن يكون عند الموظفين شخص ما لتقاسم عبء العمل في حين يمكن للوالدين التواجد في المنزل عندما يعود الأطفال من المدرسة أو عندما ترسل المدرسة الطفل إلى المدرسة في حال كان ذلك الطفل مريضًا. في العادة تعمل هذه التقسيمات الوظيفية على بناء علاقات وثيقة وتطور تقسيم المهمات بين الموظفين وتحدد الجداول الزمنية المتعلقة بهم.

تكاليف جدول الرواتب النموذجي:

نعرض فيما يلي تكاليف نموذج الرواتب النموذجي المتعلق بعمليات بيع التجزئة وامتيازات الطعام و/ أو الشراب:

عمال كشك/ محل الامتياز	٨ – ١٢٪ من مبيعات الامتياز
باعة الطعام والشراب	١٥ – ٢٠٪ من المبيعات
عمال تقديم الطعام/ المطاعم	١٨ – ٣٠٪ من مبيعات تقديم الطعام/ المطاعم
باعة الهدايا الرياضية	١٢ – ١٧٪ من مبيعات الهدايا الرياضية

ماكينة البيع

ما الشيء الذي يحتاج إلى صيانة أقل من جهود بيع التجزئة التي تتطلب الحد الأدنى من الموظفين؟ ماذا بشأن الشيء الذي لا يتطلب وجود أي موظفين على الإطلاق؟ تجد العديد من المنشآت أن الطريقة الفعالة لبيع منتجات تجزئة صغيرة مثل المواد الشائعة والأغذية الصحية والمشروبات تكون من خلال وضع ماكينة بيع واحدة على الأقل في مكان بارز في منطقة خدمات الموظفين.

هنالك طريقتان لتصبح مشتركًا في خيار البيع: امتلك أو استأجر الآلة أو تعاقد مع شركة البيع بشأن العمولة. إن الخيار الأول – امتلاك أو استئجار ماكينة أو عدد من الماكينات – هو الخيار الأكثر ربحية وهو الأسلوب الذي ينبغي تبنيه. مع ذلك، يمكن أن يصبح هذا الخيار خيارًا يتطلب مصاريف عالية واستثمارًا مسبقًا في السلع كما يمكن أن تشغل السلع مساحة تخزينية كبيرة. في المقابل، لا يتطلب الخيار الثاني أي جهد أو أي استثمار في السلع، إذ تغطي العمولة تكاليف الكهرباء والأرضية ونسبة المحل المئوية من الدخل الصافي.

يكون موقع ماكينة البيع مكانًا يمكن الوصول إليه ٢٤ ساعة في اليوم وسبعة أيام في الأسبوع. ومن مزايا ماكينات البيع الأخرى هي أنها تقضي تمامًا على السرقة وتسهل مراقبة المخزون. يمكن بيع مواد مثل الفيتامينات والمياه المعدنية ومكملات البروتين والمشروبات الرياضية والجوارب والقمصان وسماعات الأذن وأي شيء آخر يكون مناسبًا لماكينة البيع.

إدارة المخاطر المالية

يمكن للحدث المعاكس – مخططًا له أو غير مخطط له – أن يؤثر على التنظيم أو التشغيل أو العملية أو المشروع، ويتم تعريفه عادة باسم المخاطرة. في حال كان للمخاطرة نتائج إيجابية فإن ذلك يعد فرصة جيدة. مع ذلك، في حال كان لها نتيجة سلبية فإنها تشكل مشكلة أو خسارة. في حال كان النشاط مخططًا له (أي، تم تحديده وتحليله ومراقبته) فإنه يمكن وضع التدابير المضادة موضع التطبيق قبل وقوع المخاطرة، وفي حال لم يكن مخططًا له، فإن المخاطرة يمكن أن تؤدي إلى أي نتيجة مثل العواقب الطفيفة أو الكوارث الشديدة. تعد احتمالية النتيجة جزءًا من التحليل والأثر المالي. انظر الفصل ٦ لمزيد من التفصيلات حول إدارة المخاطر المالية.

الضمان:

الضمان هو اتفاقية ضمان تضمن تعويض الخسارة المالية الواقعة على شركة مغطاة نتيجة تصرف أو فشل في التصرف من قبل فريق ثالث. يستخدم الضمان لحماية العمليات المالية للمنظمات. لغايات المؤسسات الرياضية يتم وضع الضمان لحماية المنظمة من الخسائر الناتجة عن أعمال الاحتيال أو سوء الأمانة التي يمارسها المسؤولون أو الموظفون أو المندوبون.

القبض على السارق:

تحدث سرقات كبيرة وصغيرة في محلات بيع التجزئة؛ نعرض فيما يلي أفضل خمس طرق لتقليل حجم الضرر: (١) إقفال المحل - لكن في نهاية كل يوم يجب أن يتم حفظ المواد بشكل آمن بعيدٍ خلف البوابة أو الزجاج، (٢) وجود المحل في منطقة مطروقة كثيرًا - لا يعمل وضع المحل في منطقة ذات حركة مرور عالية على تشجيع حركة التسوق فقط، بل إنه يحد من السرقات أيضًا، (٣) مراقبة من يقوم بالتنظيف بعد إغلاق المحل، (٤) تشجيع الموظفين - وضع برنامج تحفيزي للموظفين بحيث تتم مكافأتهم ماليًّا على معدلات السرقة المنخفضة، (٥) استخدام التكنولوجيا الحديثة - تتغير التكنولوجيا بشكل مستمر في مجال الأجهزة والأمن؛ لذلك، بالنسبة للأشخاص الذين يرغبون بعمل استثمارات، فإن ممارسات جديدة مثل البطاقات أو العلامات الحبرية (Ink Tags) ورقائق الكمبيوتر تساعد على منع خروج السلع من المحل.

عمليات بيع التذاكر وشباك التذاكر

بالنسبة للمؤسسات الرياضية التي تعتمد على مشاركة المشجعين لتحقيق إيرادات، فإن شباك التذاكر أصبح من العمليات الحيوية والمهمة. إذا لم يتم تشغيل شباك التذاكر بشكل فاعل وعلى درجة من الكفاءة فإن ذلك يتسبب بمعضلات مالية للمنظمة؛ كما أن شباك التذاكر يعد نقطة الدخول للمشجعين الموثوقين الخاصين بك سواء الجدد منهم أم المعروفون. إن الانطباع الذي يتركه موظفو التذاكر عند الزبائن يشبه الانطباع الأول في مقابلة عمل؛ إن عوائد المبيعات تتأثر سلبًا أو إيجابًا بموظفي شباك التذاكر.

أهمية مبيعات التذاكر أو حقوق العضوية

تختلف أهمية مبيعات التذاكر بشكل كبير من دوري محترفين إلى دوري محترفين آخر ومن تقسيم جماعي إلى تقسيم جماعي آخر (أي، تقسيم ١ - أ إلى تقسيم ٣). يعد الدوري الوطني لكرة القدم الأمريكية حيث زخامة وسائل الإعلام (أي، العقود طويلة الأجل مع أي بي سي وفوكس وإن بي سي وتي إن تي) دوري المحترفين الوحيد الذي لا تعد فيه مبيعات التذاكر هي مصدر الإيرادات الأبرز. إن كمية إيرادات التذاكر المتحققة من خلال المؤسسات الرياضية تعتمد على اثنين من العوامل المترابطة: عدد التذاكر المباعة وتكلفة الوحدة لكل تذكرة مباعة.

إن مهمة المدير الرياضي فيما يتعلق بمبيعات التذاكر هي تحديد أسعار التذاكر المثالية التي تعمل على توسيع إجمالي التدفق النقدي لكل مقعد (أي، الدخول العام والمقاعد الاستثنائية والمقاعد الفاخرة). كان التسعير في الماضي يعتمد في أفضل حالاته على التخمينات المستنيرة للإدارة . في المستقبل، يجب أن يعمل المدير الرياضي الناجح على وضع الأسعار بالاعتماد على أبحاث السوق التي تقدم فهمًا لحد لأسعار المتوقعة من الزبائن الرياضيين أو استعدادهم للدفع. يجب أن يكون المدير محيطًا بالتقنيات والإستراتيجيات التسويقية لغايات بيع المنتجات بشكل فاعل للجمهور.

في حين تركز مهمة المدراء في بيئة النادي (مثلًا، الجولف والمضرب والصحة واللياقة البدنية والرياضات المتعددة) على تطوير برامج عضوية مناسبة؛ فإن بيع العضوية والاحتفاظ بها يعد شريان الحياة لقطاع النوادي الرياضية. إن التحدي الرئيسي الذي يواجه مدراء النوادي الرياضية هو الإبقاء على مستويات عضوية قوية في وجه المنافسة المتنامية مثل مشاهدة التلفاز بما في ذلك الكابل والأقمار الصناعية وتصفح الإنترنت وتأجير أشرطة الفيديو أو دي في دي DVD وتأجير ألعاب الفيديو والذهاب إلى السينما وشراء الأقراص المدمجة CDs والخروج لتناول العشاء والذهاب إلى حفلة روك أو مسرحية أو الذهاب إلى فعاليات رياضية. في المستقبل، سيعتمد أداء النوادي الرياضية على كيفية توظيف الأعضاء والاحتفاظ بهم بفعالية وقدرتها على زيادة العوائد من كل عضو من الأعضاء.

أن تحديات بيع تذاكر الفعاليات الرياضية التي يواجهها المدير الرياضي على أي مستوى من المستويات أو مدير مؤسسة الرياضة الاحترافية تشبه كثيرًا تلك التحديات التي يواجهها مدير النادي الرياضي المذكورة أعلاه. يتوجب على كلا المديرين بيع المنتجات للجمهور بشكل أكثر فعالية من المنافسين؛ كما يتوجب عليهم المحافظة على الزبائن السنة تلو الأخرى حتى يكونوا مدراء ناجحين.

نتاج شباك التذاكر

في السنة ٥٠٠ قبل الميلاد، كان يستخدم الطين أو العظام أو القطع المعدنية كتذكارات يتم تقديمها لزبائن الفعاليات المسرحية، وبحلول السنة ١٠٠ بعد الميلاد، استخدم أستاد روما الأسطوري قطع الطين كتذاكر للدخول. في سنة ١٧٥٤، انتقل المجتمع إلى التذاكر كما يتضح من التذاكر المطبوعة من قبل بنيامين فرانلكين Benjamin Franklin للمسرح في فيلادلفيا. بحلول عام ١٩٥٥م، دخلت الباركود Barcodes للسوق والمبيعات عبر الإنترنت التي أحدثت ثورة في عالم التذاكر. بعد خمس سنوات، ظهرت تقنية طباعة التذاكر في المبنى بعد شرائها عبر الإنترنت. في سنة ٢٠٠٧/ ٢٠٠٨م، أصبح نُظم التذاكر تستخدم أشياءَ جديدة مثل "البطاقات الذكية" التي تقوم بتخزين المعلومات وتحل محل التذكرة الورقية والباركود للتذكرة التي يمكن تسليمها عبر الهواتف النقالة ومن ثم مسحها ضوئيًّا مباشرة من خلال الجهاز الموجود عند البوابة.

إن المنتج الرئيسي لشباك التذاكر هو التذكرة. عند اختيار التذكرة والطريقة التي سيتم بيع التذكرة من خلالها، فإن هنالك عددًا من العوامل ينبغي أخذها بعين الاهتمام مثل الخصائص المادية للمنشأة وخطط المقاعد ونظام التذاكر وبرامج التذاكر (مثلًا، بي أو سي أس BOCS، وعوامل البيانات Data Factors، ونظم هافن Haven Systems، وإدارة شباك تذاكر فوليو Folio Box Office Management، وبرامج نورتيش Nortech Software، وشبابيك التذاكر الذكية Smart Box Office، وبرامج للرياضة Software4Sport، وموقع التذاكر الإلكتروني - تيكيتس.كوم Tickets.com) والتذاكر بمساعدة مصادر خارجية (مثل، تيكيت ماستر TicketMaster، وتيكيت ويب TikcetWeb، وشراء التذاكر بواسطة ٨٠٠ باي تيكتس 800Buytickets) والتذاكر عبر الإنترنت وهيكل التسعير وخدمة بطاقات الائتمان ومبيعات المجموعة والأسعار المخفضة والمبيعات المتقدمة وخطط حوافز المبيعات المستخدمة.

تعد التذكرة منتجًا وتذكارًا للزبون؛ كما يمكن استخدامها لإبلاغ الزبائن بشأن الأخطار وذلك بكتابة تحذير على ظهر التذكرة. زيادة على ذلك، قد يحتوي ظهر التذكرة على شرط التعويض والحماية من الضرر. إن هذا ينبه الزبائن على الأخطار المعروفة (مثلًا، عند شراء تذكرة لمباراة هوكي، يمكن أن تحتوي التذكرة على تحذير للزبائن الذين يجلسون في الصف رقم ١٠ فما فوق من احتمالية التعرض للإصابة بقرص لعبة الهوكي).

طباعة التذاكر:

يمكن شراء التذاكر من خارج المنظمة أو يمكن طباعتها داخليًّا في مكتب التذاكر من خلال نظام محوسب. من السهل مراقبة تذاكر الدخول العام إذ يمكن شراؤها من المطبعة أو من مكتب التزويد أو من المتجر المصنف. تكون التذاكر المحجوزة أكثر تعقيدًا.

فـي حال لم يكن شباك التذاكر يعمل بالنظام المحوسب، عندها يـجب أن يتم شراء التذاكر لكل مقعد لكل فعالية. فـي حال لم يتم بيع التذاكر، يجب أن يتم إتلاف التذاكر المتبقية. فـي حـال كان هنالك ١٠,٠٠٠ مقعد فـي المنشأة الرياضية وكان هنالك ١٥ مباراة محلية، عندها يكون شباك التذاكر بحاجة إلى تخزين ١٥٠,٠٠٠ تذكرة للموسم.

يجب أن يتم تخزين التذاكر لكل فعالية ولكل مقعد؛ إن هذا يتطلب مساحة كبيرة وعددًا من الخزائن ذات رفوف مناسبة لحفظ التذاكر. فور استلام التذاكر من الطابعة يجب أن يتم التحقق منها وجردها جميعًا. يجب أن يتم فحص التذاكر المباعة من خلال مخطط المقاعد الرئيسي لتجنب تكرار المبيعات. إن هذا النظام كثيف العمل ومكلف ويتطلب وقتًا طويلًا ويتعرض شباك التذاكر لأخطاء فيما يتعلق بالمقاعد.

في نظام شباك التذاكر المحوسب لا يكون هنالك حاجة لتخزين التذاكر ولشراء التذاكر من بائع خارجي إذا كان يعمل الكمبيوتر على إنتاج التذاكر ويسجل المبيعات بشكل تلقائي. يتوجب على المدير شراء رصيد التذاكر

على أساس منتظم. كما أن الطباعة الداخلية تمكن مدير التذاكر من معرفة كمية التذاكر المطبوعة لكل فعالية؛ إن هذا يخفف من التذاكر التالفة ويقلل من الحاجة إلى المساحة التخزينية.

زيادة على ذلك، يمكن الكمبيوتر موظفي شباك التذاكر من طباعة كامل مجموعات التذاكر الموسمية مع البطاقات البريدية. يتم تصنيف التذاكر لكل موسم محدد ويتم وضعها في مغلفات لغايات الإرسال بالبريد ويتم إرفاق البطاقات البريدية. إن عملية طباعة وترتيب التذاكر داخليًّا هي العملية المفضلة للمنظمة.

لا تستطيع الكثير من المنظمات تحمل هذه التكلفة لذلك تستمر في استخدام نظام الحجز اليدوي أو بيع جميع المقاعد على أساس تذاكر الدخول العام. أخيرًا، تعد مشكلة تزوير التذاكر من أكبر المشاكل التي تواجه المدراء الرياضيين؛ يجب أن يطبق المدير أفضل الطرق لتخفيف التزوير أو منعه. إن استخدام أي من الطرق التالية ضمن تصميم التذكرة يفي بالغرض: الشيفرة الخيطية أو رقائق الكمبيوتر أو العلامات المائية أو الصور ثلاثية الأبعاد.

أنواع التذاكر:

تستخدم المنظمات الرياضية في العادة واحدة أو أكثر من فئات التذاكر التالية: المحجوزة والدخول العام والبرامج الموسمية وبرامج المواسم الصغيرة والمجانية والمتعلقة بالطلاب والتذاكر الصادرة لفعاليات مؤجلة بسبب حالة الطقس. إن فئة التذاكر المتوفرة تعتمد على نوعية المنظمة (مثلًا بين المدارس أو بين الجامعات أو الرياضات الاحترافية)، إذ تعرض المنظمات الأكبر حجمًا والأكثر عراقة جميع أنواع التذاكر.

توفر التذاكر الموسمية مصدر دخل مضمونًا قبل بداية الموسم وهي لا تعتمد على العوامل المتغيرة مثل الطقس أو نوعية المتبارين أو سجل الفريق. تتضمن التذاكر الموسمية بيع مقاعد ومواقع محددة في الاستاد أو الملعب لكامل الموسم مقابل رسوم تدفع لمرة واحدة.

تمكن برامج المواسم الصغيرة المشجعين من شراء التذاكر لجزء من الموسم إذ تعرض هذه البرامج التزامات مالية أخف على حاملي تذاكر المباريات الفردية الذين يرغبون بأن يصبحوا مشجعين أكثر فاعلية ولكنهم غير مستعدين لشراء التذاكر الموسمية. يتم تصميم البرامج لتشجيع مشتري تذاكر الفعاليات الفردية على شراء برنامج التذاكر المتعددة على أمل جعلهم من حاملي التذاكر الموسمية.

التذاكر الفردية هي تلك التذاكر المتوفرة للشراء في يوم الفعالية؛ إذ يكون المشترون في المنطقة لغايات اللقاء أو اجتماع عمل أو زيادة الأصدقاء أو الأقارب ويرغبون بمشاهدة المباراة.

التذاكر المجانية هي تلك التذاكر التي تعطى لأفراد (مثل: كبار الشخصيات والسياسيين والأبطال المحليين والعملاء الرئيسيين وأسر اللاعبين والمدربين وأصدقائهم ...إلخ) أو مجموعات (مثل: الكشافة أو الفرق الرياضية للشباب أو فرق المدارس الابتدائية ...إلخ). هنالك إستراتيجيتان رئيسيتان وراء التذاكر المجانية: (أ) زيادة حجم

الجمهور، و(ب) رغبة المنظمة بأن تصبح التجربة المجانية إيجابية بحيث يصبح المشجعون راغبين بالعودة مرة أخرى كزبائن يدفعون مقابل المشاهدة.

تخصص الكليات والجامعات عمومًا مقاعدَ للطلاب. غالبًا يتم إجراء خصم على هذا النوع من التذاكر ولكن ليس دائمًا. تطلب العديد من المؤسسات من الطلاب أخذ تذاكرهم مبكرًا لمراقبة حجم الجمهور ولتمكين الدائرة الرياضية من بيع تذاكر الطلاب غير المطالب بها.

التذاكر المؤجلة هي تذاكر يتم تقديمها للزبائن عندما يتم إلغاء الفعالية بسبب الحالة الجوية أو غيرها من الأسباب؛ إذ يستطيع الزبون العودة لمشاهدة الفعالية التالية بدون دفع رسوم الدخول. تطلب بعض المنظمات من الزبائن إخبار شباك التذاكر قبل أسبوع من بداية الفعالية لمراقبة حجم الجمهور ولتحديد التذاكر الإضافية التي يمكن بيعها.

الفعالية

قبل أن يتم التسويق للفعالية يجمع مدير التذاكر المعلومات المهمة حول المكان والمنظمة والفعالية نفسها ويقدم هذه المعلومات لكل نقاط البيع بها في ذلك الأفراد الذين يبيعون التذاكر كوكلاء بيع. يجب أن يكون مدير التذاكر مطلعًا على كل جوانب الفعالية التي تؤثر على الزبائن، كما يجب أن يزور المكان قبل الموعد المحدد وأن يجلس في مواقع مختلفة وأن يحضر البروفة أو الأداء وأن يكون مستعدًا لتقديم تغذية راجعة عن الحدث استنادًا إلى التجربة المباشرة في هذا السياق.

معلومات الفعالية:

عليك أن تقدم المعلومات التالية لمدراء شبابيك التذاكر ومنافذ التذاكر حتى يكونوا قادرين على الإجابة عن استفسارات الزبائن:

- المعلومات المتوفرة من خلال المنتج.
- وصف الفعالية والأداء المميز.
- عدد فترات الاستراحة وطولها.
- هل سيتم تفسير أي من العروض من خلال أي إس إل (لغة الإشارة الأمريكية ASL - American Sign Language)؟.
- تعليمات حول كتابة الشيكات، عند إجراء عملية تذكرة مستقلة ينبغي أن تتم كتابة الشيكات للمنظمة المنتجة. إذا كنت تبيع التذاكر من شباك تذاكر قائم أو منفذ تذاكر، يتم توجيه الزبون من تلك النقاط بشكل مباشر.

- الرقم الضريبي لمنظمتك.
- أي معلومات حول الفعاليات المترابطة مثل حفلات الاستقبال لما قبل أو ما بعد الفعالية أو المحاضرات.
- المواقع الإلكترونية مع معلومات حول الفعالية أو المنظمة المنتجة.
- تصريح من المنتِج حول ملاءمة الفعالية للأطفال.
- وصف الفعالية؛ يمكن أن يطلب من بائع التذاكر في نقطة البيع تقديم معلومات طوعية حول الأداء أو مجموعة الأداء لمساعدة الزبون في عملية صنع القرار.
- معلومات مقدمة من ممثل المكان، مثل:
  - اتجاهات المكان سواء باستخدام السيارة الخاصة أم النقل العام.
  - خيارات الاصطفاف.
  - معلومات للزبائن الذين يستخدمون الكراسي المتحركة بشأن أماكن الوقوف والوصول إلى المبنى وشباك التذاكر ودورات المياه ومكان وضع الكرسي المتحرك في مكان الفعالية.
  - هل يوجد هنالك خط تلفون بطابعة عن بعد (تي تي واي TTY) في شباك التذاكر؟ هل يحتوي المكان على أجهزة تنصت مساعدة؟
  - سعة المقاعد ومخطط الجلوس الخاص بالمبنى؛ إذا كنت تستخدم شباك تذاكر قائمًا فستكون هذه المعلومات متوفرة هناك.
- المواقع الإلكترونية مع معلومات حول المكان.
- معلومات مقدمة من مدير المسرح.
- وقت التشغيل التقديري للفعالية.

وضع السياسات والمعايير:

يتم وضع المبادئ التوجيهية التالية بالتشاور مع المنتِج وذلك قبل شهرين من بداية الفعالية.

ترتيب المقاعد: إن تذاكر الدخول العام (غير المحجوزة) أسهل للبيع والتحليل كما أنها تجعل إدارة المبنى أسهل. تذكر بأن تبلغ الزبائن بأن المقاعد تكون لمن يأتي أولًا. يتم استخدام المقاعد المحجوزة في ظروف خاصة؛ إنها تحد من خيارات الجلوس للزبائن وإدارة المبنى وتتطلب المزيد من العمل في شباك التذاكر وغالبًا تؤخر إلى وقت بداية الفعالية.

خصم أسعار التذاكر: إن تقديم خصم على أسعار التذاكر لمجموعة خاصة من الناس (مثل: الطلاب وكبار السن وذوي الاحتياجات الخاصة) يساعد في ملء المبنى ويقدم خدمة مجتمعية لطيفة. يمكن استخدام التذاكر

المخفضة كوسيلة للتسويق ضمن قاعدة زبائن جديدة أو لملء المقاعد التي يمكن أن تبقى فارغة في تلك الفعالية. من المهم بالنسبة للمدير تحديد عدد الأفراد الذي يشكل "مجموعة". زيادة على ذلك، من المهم التقرير قبل الموسم فيما إذا كان سيكون هنالك مباريات قبل بداية الموسم بأسعار مخفضة أم لا لجميع الزبائن.

يكون المنتِج مسؤولًا عن تقدير الأثر الإيجابي والسلبي لأي عروض خاصة على ميزانية الفعالية الإجمالية. يجب أن يتم تقديم العروض الخاصة للأشخاص الذين في حال عدم حضورهم للفعالية أو العروض يتم بيع التذاكر بسعر أقل.

تاريخ البيع: في العادة تكون تذاكر الفعاليات الجامعية جاهزة للبيع قبل شهر من تاريخ الفعالية. لا تنشر ولا تعلن عن الفعالية قبل أن تكون التذاكر جاهزة للبيع. عند الضرورة، يتم إدراج تاريخ البيع في البيانات الصحيفة والنشرات والبطاقات البريدية.

تذاكر يتم احتجازها: قبل أن يتم إطلاق التذاكر للبيع للجمهور، يتباحث مدير التذاكر والمنتِج حول كمية التذاكر التي ينبغي عدم عرضها للبيع؛ يكون هذا الوقت هو الوقت المناسب لتحديد أفضل وأسوأ الأماكن للجلوس. في حال كانت المقاعد في الفعالية تتطلب حجزًا مسبقًا، اجلس في مقاعد مختلفة لتحديد منظر المنصة من أقسام مختلفة من المبنى. تشمل أسباب احتجاز التذاكر:

- مقاعد المبنى/ مقاعد الأزمة – هي المقاعد التي يتم الاحتفاظ بها خشية حدوث مشاكل في اللحظة الأخيرة ويستخدم مدير المبنى هذه المقاعد إذا كان هنالك خطأ في مقاعد المبنى المحجوزة كأن يكون قد تم بيع المقعد مرتين، كما يمكن استخدامها إذا كان هنالك ضرر أو عطل أدى إلى جعل المقعد غير صالح للاستعمال. كما يتم الاحتفاظ بمقاعد المبنى أيضًا حتى يتمكن المنتِج من توفير طلبات التذاكر في اللحظات الأخيرة من قبل كبار الشخصيات.
- كراسي المرشدين – بالتشاور مع مدير المبنى بشأن كمية ونوعية المقاعد التي ينبغي احتجازها للمرشدين.
- المقاعد المعطلة – إن وضع معدات الإضاءة والصوت أو الحاجة إلى كاميرات وغيرها من معدات التصوير بالفيديو في المبنى يتطلب غالبًا إزالة مقاعد من مكانها لوضع تلك الأجهزة الضرورية. ينبغي اتخاذ القرارات بهذا الشأن في وقت مبكر ليتم الاحتفاظ بعدد مناسب من التذاكر. في حالة المقاعد المحجوزة، يجب تحديد مكان وضع تلك الأجهزة تمامًا قبل البدء ببيع تذاكر العرض.
- المقاعد التي توفر رؤية مشوشة – قد توفر بعض المقاعد خطوط رؤية سيئة للمسرح أو تكون الرؤية من خلالها معطلة بسبب العناصر المعمارية أو معدات الإنتاج. في هذه الحالة يقرر المنتِج ومدير التذاكر فيما

إذا كان ينبغي احتجاز تلك المقاعد أو بيعها بسعر مخفض. يجب أن يتم إبلاغ الزبائن من خلال بائع التذاكر أو من خلال المعلومات المدونة على ظهر التذكرة بأنهم يشترون مقاعد توفر رؤية مشوشة.

- مقاعد مطلوبة للمشاركين - قد يكون المشارك بحاجة إلى مقعد إذا كان يتوجب وجوده في المبنى؛ إن الفعاليات التي يكون فيها مجموعات أداء متعددة تتطلب من المشاركين أن يجلسوا بين الجمهور في جزء من أجزاء العرض.
- مقاعد كبار الشخصيات - يقرر المنتِج غالبًا بشأن توفير تذاكر مجانية للمؤدين وطاقم الإنتاج وكبار الشخصيات مثل هيئة التدريس والمانحين وبعض الضيوف المخصوصين. يجب أن يكون لدى مدير التذاكر قائمة بأسماء تلك الشخصيات.

يجب أن يتحلى المنتِج ومدير التذاكر بمهارة حسن الانتقائية عند تقديم التذاكر المجانية. إذا قمت بتقديم تذكرة مجانية لشخص ما في إحدى الفعاليات فإنه يتوقع الحصول على تذكرة مجانية في الفعالية التالية. ضع سياسة بشأن الوقت الذي يتم فيه عرض التذاكر المجانية غير المطالب بها للبيع؛ قم بإبلاغ جميع المستلمين بأنه سيتم عرض تذاكرهم للبيع في حال لم يأخذوا تذاكرهم قبل ٣٠ دقيقة من موعد البدء المعلن عنه.

يقوم المنتِج بتقديم دعوات خاصة لكبار الشخصيات؛ يعد مدير التذاكر قائمة بكبار الشخصيات الذين يتم احتجاز التذاكر لهم في وقت مبكر إذ يتم تقديمها لشباك التذاكر. يحق للمنتجين ومدراء التذاكر تقديم عدد معين من التذاكر المجانية للمؤدين وطاقم الإنتاج. وإذ إن الجمهور الرئيسي لمعظم العروض الطلابية يتكون من أصدقاء وأسر المؤدين وطاقم الإنتاج، اعلم بأن سياسة التذاكر المجانية المفرطة تعمل على تقليل مصدر الدخل الأساسي الخاص بك.

من المستحسن أن تقوم بإنشاء واستخدام إيصال تذاكر مجانية لا يمكن تكراره بسهولة للطاقم. إن إيصالات التذاكر المجانية تسهل عملية توزيع التذاكر المجانية بالنسبة لمدير التذاكر وخاصة في الفعاليات ذات العروض المتعددة. يتم تقديم التذاكر المجانية للطاقم في العادة على أساس "الوفرة" خلاف مقاعد كبار الشخصيات التي يتم احتجازها من مجموعة التذاكر قبل عرضها للبيع.

- مقاعد المتأخرين - فكر في موضوع الأشخاص الذين يتأخرون قبل عرض التذاكر للبيع. إذا قررت بأنه من غير المناسب إدخال الأشخاص المتأخرين، يتوجب عليك وضع "سياسة عدم التأخر" في إعلاناتك وفي بياناتك الصحفية. في حال قررت بأنه يمكن السماح بدخول الأشخاص المتأخرين إلى منطقة محددة من المبنى، يتوجب عليك احتجاز تلك المقاعد قبل عرض التذاكر للبيع.

سياسة خط الانتظار: عندما تبدأ عملية بيع تذاكر الفعالية، ينبغي أن يقوم باعة التذاكر بإخبار الزبائن بأنه سيتم تحديد خط الانتظار عند الباب. لا ينصح بالبدء بقائمة الانتظار سواء عن طريق التلفون أم الأصدقاء الذي لم

يشتروا التذاكر في موعدها المحدد. يجب أن توضع السياسة المحددة الواضحة في وقت مبكر متى؟ وأين ؟سيبدأ خط الانتظار وفي أي وقت سيتم إطلاق التذاكر؟ ينبغي وضع أوقات تلك التذاكر بشكل جيد بحيث لا تتداخل مع حركة مرور الزبائن الآخرين. في حال كان يمكن إطلاق التذاكر، ابدأ في ذلك قبل ١٥ دقيقة من رفع الستار.

لا يجوز السماح بدخول الأشخاص الذين في خط الانتظار إلا إذا:

- كانت التذاكر المجانية غير مطالب بها.
- كانت الحجوزات غير المدفوعة غير مطالب بها.
- كانت مساحة الوقوف متوفرة.
- قرر المنتِج ومدير المبنى تحرير مقاعد المبنى.

إعداد شباك التذاكر للفعالية:

تتضمن كل فاعلية بداية ونهاية؛ تبدأ البداية بعد تحديد موعد الفعالية وبعد عرض التذاكر للبيع وتكون النهاية بعد إغلاق السجلات وإنهاء كل عمليات البيع. إن متعهد الفعالية هو الذي يقرر بشأن مدة الفعالية؛ يمكن أن تكون لمدة أسبوعين كحد أدنى أو لمدة ستة أسابيع كحد أعلى.

تحضيرات ما قبل الفعالية: يخصص كل بائع تذاكر عددًا محددًا من التذاكر وبنكًا صغيرًا لغايات الصّرف. يؤكد البائع على عدد التذاكر وكمية الأموال الموجودة في البنك بالتوقيع على قسم ورقة مراجعة حسابات بائع التذاكر. تحتفظ كل منظمة بمجموعة مختلفة من نماذج تدقيق الحسابات أو التسوية وذلك حسب توجيهات مراقب المنظمة.

أثناء الفعالية: يجب أن يكون هنالك شباك تذاكر للمفترجين لأخذ التذاكر المدفوعة مسبقًا والتذاكر المجانية وبطاقات الصحفيين والتذاكر المحجوزة لأشخاص معينين. لا يكون عند بائع التذاكر تذاكر مختلفة للبيع إذ يتوجب أن يكون لديه نوع واحد من التذاكر. عندما يعرف الشخص بنفسه من خلال وثيقة مناسبة، تتم الإشارة إلى التذاكر المباعة على الورقة الرئيسية. أخيرًا، يعمل هذا البائع أيضًا كخبير لمساعدة باعة التذاكر الآخرين في حال وجود استفسارات أو شكاوى.

تسوية ما بعد الفعالية: في نهاية الفعالية يعمل باعة التذاكر على تسوية المسائل المصرفية والنقد والشيكات وإيصالات بطاقات الائتمان المستلمة للتذاكر التي قاموا بتخصيصها. يتحقق رئيس باعة التذاكر من كل شيء قبل السماح لبائع التذاكر بالمغادرة. يقوم رئيس باعة التذاكر بإعداد تقرير مبيعات الفعالية النهائي ويقوم بإيداع النقد والشيكات وإيصالات بطاقات الائتمان في البنك. يحتوي تقرير الفعالية النهائي على العدد الإجمالي للتذاكر المباعة وعدد التذاكر المجانية المقدمة وعدد بطاقات الصحفيين المقدمة وعدد الزبائن الموسميين الذين حضروا والمبلغ الإجمالي للدخل المتحصل والعدد الإجمالي للجمهور الذي حضر الفعالية.

يؤكد رئيس مستلمي التذاكر مع رئيس باعة التذاكر العدد الإجمالي للزبائن الذين حضروا الفعالية . يعمل مستلمو التذاكر على جمع التذاكر وعلى عد كل التذاكر التي تم جمعها أو مسحها ضوئيًّا من خلال كمبيوتر صغير. في حال تم جمع التذاكر يتم شقها من المنتصف بحيث يبقى نصفها مع الزبون (كتذكار) وفي حال تم تصوير التذكرة ضوئيًّا يتم إعطاء التذكرة كاملة للزبون.

تصميم شباك التذاكر

يعد شباك التذاكر نقطة الاتصال الأولى لمعظم الزبائن. يجب أن تكون شبابيك التذاكر موضوعة في جميع جهات المنشأة، كما يجب إنشاء شباك تذاكر للسيارات لتحقيق راحة الزبائن. يقرر مدير شباك التذاكر بشأن شبابيك التذاكر التي ينبغي أن تكون مفتوحة على الأساس اليومي أو حسب موعد الفعاليات.

يجب أن يكون الوصول سهلًا إلى شباك التذاكر لكل الزبائن؛ يجب أن يكون المكان متوافقًا مع أحكام قانون الأمريكيين ذوي الإعاقة التي تتناول مسألة إمكانية الوصول إلى المنشأة. يجب أن تكون مساحة شباك التذاكر الرئيسي كبيرة بدرجة كافية لتستوعب مكاتب الموظفين وشبابيك المبيعات (١٠ على الأقل) وشبابيك لتناول التذكرة أثناء قيادة السيارة ومنطقة تخزين لتجهيزات الشباك وتخزين أوراق التذاكر وغرفة اجتماعات صغيرة ودورات مياه. يجب أن تحتوي مناطق المبيعات الصغيرة على ستة شبابيك على الأقل للمبيعات وللتذاكر التي تسلم لاحقًا. يجب أن تكون هذه المساحات محمية وأن تكون بعمق ١٥ قدمًا على الأقل. يجب أن تكون كل مناطق مبيعات التذاكر الإضافية الصغيرة موجودة في الجهة المقابلة خارج المنشأة. يجب أن تحتوي منطقة التذاكر الرئيسية على شبابيك داخلية وشبابيك خارجية، كما يجب أن تكون الشبابيك من النوع المقاوم للكسر. يجب أن يتم وصل شبكة أجهزة كمبيوتر لكل المواقع مع بعضها البعض ومع كمبيوتر المكتب الرئيسي. يجب أن يكون في مناطق التذاكر أجهزة مراقبة بيئية وشبكة اتصالات هاتفية. يجب أن يحتوي المكتب الرئيسي على خزنة مبنية في الحائط لحفظ الأموال على نحو آمن.

التذاكر الثانوية:

في السنوات الثمان الماضية، أصبحت فكرة التذاكر الثانوية ووسطاء التذاكر مشهورة على نحو بارز في قطاع التذاكر الرياضية. في البداية، عارض المالكون وجود تذاكر ثانوية ووجود وسطاء تذاكر. مع ذلك، وخلال تلك الفترة الزمنية القصيرة، بدأت الدوريات الأربعة الكبرى تتقبل فكرة وجودهم. ومن المثير للاهتمام، أنهم أصبحوا جزءًا من تلك الدوريات إذ أصبحت تشغل أسواق التذاكر الثانوية الرسمية الخاصة بتلك الدوريات. إن اللاعبين الكبار إلى جانب الدوريات الأربعة الكبرى هي تيكيت ماستر، وستابهاب StubHub، وموقع التذاكر الإلكتروني – تيكيتس.كوم (التي تخضع لسيطرة الدوري الممتاز للبيسبول) (انظر الجدول رقم ٨,٥)، لمعرفة تصنيف وسطاء التذاكر. ويقدر النمو السريع في قطاع التذاكر الثانوية في أي مكان بين ١٠ مليار دولار و٢٥ مليار دولار في الحجم الكلي. على مستوى النوادي، تقدر مرابح السوق الثانوية في الوقت الحاضر بنحو عدة ملايين دولار سنويًّا.

التذاكر الشاملة لجميع الخدمات:

إن شعبية التذاكر الشاملة لجميع الخدمات مثل الطعام والشراب ومواقف السيارات كانت نتيجة لطلبات المشجعين أمام الإدارة بأنهم مستعدون تمامًا للدفع مقابل تلك الخدمات. تتلاعب فرق الدوري الكبرى دائمًا بالمقاعد الاستثنائية إذ تحاول إيجاد تركيبة صحيحة للطلب

الجدول رقم (٨,٥). وسطاء التذاكر.

المنزلة	الوسيط	العوائد (بالآلاف)
١	تيكيت ماستر	١٣,٤٣٩
٢	ستابهاب	٢,٤٨٠
٣	موقع التذاكر الإلكتروني - تيكيتس.كوم (الدوري الممتاز للبيسبول)	١,٥٩٦
٤	تيكيتس ناو (TicketsNow)	١,٣٤٦
٥	ريزور جيتور (RazorCator)	٨٣٠
٦	تيكو (Ticko)	٧٧٦
٧	تذاكر من الساحل إلى الساحل - كوست تو كوست تيكيتس (Coast to Coast Tickets)	٧٤٨
٨	أي أو إل تيكيتس(AOL Tickets)	٧٣٤
٩	بيتشوين (Pacioian)	٦٢٦
١٠	تيكيت ليكويديتور (TicketLiquidator)	٥٦١
١١	إي باي (eBay)	--

على أماكن الإقامة الفاخرة في منشآت الجمعية العامة التي تواصل تذبذبها. رغم أن التفرد يبقى هو البطاقة الأساسية لبيع الأجنحة ومقاعد النادي، فإن أسباب الراحة تكون دائمًا مرتبطة بتلك المقاعد لجذب أعمال جديدة وضمان عمليات التجديد.

تكنولوجيا التذاكر تغير السوق

تذاكر من خلال الهاتف Ticket@Phone:

يتم تسليم التذاكر على الهواتف المتنقلة للزبائن. تم تطوير هذه التكنولوجيا من خلال موقع التذاكر الإلكتروني - تيكيتس.كوم، المملوكة لوسائل الإعلام المتطورة الدوري الممتاز للبيسبول. يتم تسليم التذكرة إلى الهاتف المحمول مع الباركود ورسالة نصية إذ يقوم الزبون بإحضارها معه إلى المباراة ويقوم بعملية المسح الضوئي للشيفرة الخيطية من خلال جهاز الاستقبال الموجود عند البوابات المعنية.

مقاعد فلاش Flash Seats:

إنها تمثل برنامج حامل التذكرة الموسمية والتي تكون مبنية تمامًا على الموقع الإلكتروني؛ تم تطويرها من خلال كليفلاند كافاليرز. يقوم حامل التذكرة الموسمية بشبك بطاقته الائتمانية أو رخصة القيادة على موقع التذاكر الموسمية. عندما يحضر المشجع إلى المباراة يقوم بوضع رخصة القيادة الخاصة به في جهاز يشبه ماكينة التسليم المستخدمة في شركات تأجير السيارات، إذ تتم طباعة نسخة مصغرة عن التذكرة والتي تمثل إيصالًاولا يكون هنالك أي رسوم على هذه الخدمة.

ستارت تكس StartTix:

إنه نظام تحليل البرامج والبيانات الذي تم تطويره من خلال ستارت بريدج StartBridge – وهي شركة أبحاث على شبكة الإنترنت – وهو يساعد الفرق ودوائر المبيعات على فهم العديد من العوامل التي تؤثر على عادة الشراء والحضور المتعلقة بالزبائن والزبائن المحتملين.

يفحص النظام معاملات التذاكر الفعلية على مدار الوقت والبيانات الخارجية بشأن الطقس والفريق الخصم ...إلخ، والتركيبة السكانية للزبائن. إنه يفحص بيانات مبيعات التذاكر التي يملكها الفريق مثل الأقسام ذات التذاكر الأكثر أو الأسوأ مبيعًا في الملعب أو الاستاد وتذاكر المباريات التي تم بيعها أسرع وحالةَ الطقس، وفيما إذا كان هنالك نجوم كبار في الفريق الخصم وفيما إذا كانت الألعاب النارية تؤثر سلبًا أو إيجابًا على الزبائن المحتملين وفيما إذا كانت عملية الترويج لبيع قميص معين تحقق نوعًا محددًا من المبيعات، كما أنه يمكن المدراء التنفيذيين للفريق من دمج كل تلك العوامل في طرق مبيعات مختلفة.

الفصل التاسع

جذب الزبـون والمحافظة عليه

توماس هـ. سوير
جامعة ولاية إنديانا

مقدمة

إن الاحتفاظ بالزبون (المشجع) هو مفتاح الاستقرار المالي الشامل لأي مؤسسة رياضية. يظهر العديد من المنافسين في قطاع الترفيه يوميًّا في الولايات المتحدة الأمريكية. قبل عدة سنوات، كان هنالك إمدادات غير محدودة من المشجعين الجدد للفعاليات الرياضية ولكن بسبب زيادة تكلفة الذهاب إلى الفعالية الرياضية وزيادة فرص الحصول على مشاهدة تلفزيونية أكثر ملاءمة وأقل تكلفة؛ شهدت العديد من المنظمات الرياضية تراجعًا في قاعدة المشجعين الخاصة بها. وتشير التقديرات بأن عملية جذب مشجعين جدد تكلف ستة أضعاف تكلفة الاحتفاظ بالمشجعين الموجودين. إن مرابح المنظمات الرياضية تأتي من خلال الاحتفاظ بالمشجعين وليس تبديلهم. إذا تم تحسين معدل الاحتفاظ، فإن المنظمة ستحصل على زيادة كبيرة في الأرباح بسبب انخفاض تكلفة الاحتفاظ بالزبائن مقارنة بتجنيد زبائن جدد (سوير وسميث، ١٩٩٩).

يفهم المدراء الرياضيون على مستوى المدارس والجامعات وعلى المستوى الاحترافي أهمية الاحتفاظ بالمشجعين على أرض الواقع. لا يمكن أن تحقق المؤسسات الرياضية - مثل دوري البيسبول الصغير، ودوري كرة السلة للقارات السابق - نجاحًا إلا إذا واصل المشجعون شراء التذاكر. يعلم المدراء الرياضيون الناجحون بأن المشجعين يوضعون في المرتبة الأولى وأن المشجعين لا يخطؤون أبدًا. إن هذا الفصل يساعد القارئ على فهم كيفية الاحتفاظ الناجح بالمشجعين وزيادة قاعدة المشجعين في كل ميدان ترفيه تنافسي.

معرفة الزبون

هنالك موظفو استقبال في وول مارت Walmart ولكنهم لا يعرفونك؛ إنهم مؤدبون ويرحبون بك في ***وول مارت*** ويوفرون لك عربة تسوق. إن مستلمي التذاكر في كولورادو روكيز يقدمون للزبائن هدية تذكارية – دبوس كولورادو روكيز – مقابل التذكرة – إنها حركة لطيفة – ولكن في معظم الحالات هم لا يعرفونك. يشير شواب Schwabe (٢٠٠١) بأن الزبائن (المشجعين) يريدون قيمة وخيارات وعناصر جديدة وراحة وفتح المكان لساعات طويلة ومحطة تسوق واحدة ولمسة شخصية ودية في مكان نظيف ولطيف للتسوق وهم لا يريدون مشاحنات (فلسفة وول مارت التي وضعها سام والتون Sam Walton). يشير شواب (٢٠٠١) بأنه ينبغي أن يركز مدراء بيع التجزئة على أربعة مجالات حساسة مع زبائنهم: أ. تحديد الزبائن، ب. تمييز الزبائن عن بعضهم البعض، ج. التفاعل مع الزبائن، د. تخصيص مواد للزبائن وفقًا لطلب الزبون.

تحديد الزبائن

يمكن أن يكون تحديد الزبائن تحديًّا، ولكنه تحدٍّ ضروري. تعد مسوح الزبائن طرقًا جيدة بالنسبة للمدير لتحديد الزبائن وحاجاتهم ورغباتهم الشخصية ومشاعرهم تجاه ما يباع خلاف تذكرة المباراة. إن هذا مفيد جدًا لتحديد ما يتم تسويقه لأولئك الذين يريدون أو يرغبون بالشيء الذي يتم بيعه. تساعد المسوح المدراء في تحديد الزبائن الذين تمت مراسلتهم وتكرار تلك الرسائل وما يتم عرضه على الزبائن. أخيرًا، يتطور الحوار بشكل طبيعي عندما يدرك الزبائن بأنه يتم التواصل معهم فقط حول المنتجات والخدمات التي يهتمون بها شخصيًّا.

لا يختلف الزبون عن مدير البيع بالتجزئة. يتوقع المدير من المنظمات الأخرى خصالًا مثل الاستعداد لمساندة منتجاتها والتسليم في الوقت المحدد ومعرفة الزبون وتذكره ورفوف التصفية والمواد المحفزة والحجم والاختيار وخطط دفع سهلة وملائمة والخدمة السريعة وتقديم الخدمة مع الابتسامة والمساعدة المختصة وملاحظات الزبائن المفضلة وإمكانية الوصول والراحة ومحلات مرتبة ونظيفة وسياسات استرداد مال مريحة (سمة مميزة في وول مارت أكبر محل بيع تجزئة في العالم)، إن زبائن محل بيع التجزئة التابع للمنظمة الرياضية يتوقعون مثلما توقع المدير من تجار بيع التجزئة الذين يتم استخدامهم على نحو متكرر.

يشير شواب (٢٠٠١) بأنه يتوجب على المدير تصميم نظام (انظر الجدول رقم١ ,٩، لتحديد الزبائن: نظام معلومات المحل)، والذي من خلاله يمكن للمدير من تحديد الزبائن كأفراد في كل مرة يتلقى فيها المدير مع الزبائن. يوضح الجدول رقم (٢ ,٩)، قائمة مهمة تحديد الزبون المتعلقة بالمدير والتي يتوجب على كل المدراء استخدامها لتحديد زبائنهم.

الجدول رقم (١ , ٩). تحديد الزبائن: نظام معلومات المحل.

• استخدام الري بالتنقيط: قم بطرح سؤال أو سؤالين في كل مرة تلتقي بهم؛ يبدأ الزبائن بالتفكير بأن بائع التجزئة مهتم بحاجاتهم ورغباتهم. • قم بالتحقق من بيانات الزبون واعمل على تحديثها وقم بحذف الأفراد الذين فارقوا الحياة، قم بتشغيل قاعدة البيانات من خلال ملف التغيير الوطني للعنوان. • قم بالتحقق من جميع بيانات الزبائن المتوفرة في نموذج إلكتروني، لا يشمل هذا قاعدة البيانات الحالية وإنما يشمل أيضًا معلومات الموقع الإلكتروني ومعلومات بطاقة الائتمان...إلخ. • قم بتصنيف المعلومات المحددة للزبون والتي تكون موجودة حاليًا في الملف ولكن لم يتم جمعها إلكترونيًا: دفاتر الزبائن وملفاتهم وملفات الطلب الخاص...إلخ. • قم باختراع إستراتيجيات لجمع المزيد من المعلومات. ركز على تحديد الزبائن القيمين والذي يكونون قيمين محتملين في المستقبل. • اجمع من خلال نظام معلومات المحل مصادر معلومات والتي تشمل دون حصر: الاسم والعنوان البريدي وهاتف العمل وهاتف المنزل ورقم الفاكس والبريد الإلكتروني والمنصب والمسمى الوظيفي ورقم الحساب ورقم بطاقة الائتمان وتاريخ الميلاد واسم الزوج وأسماء الأولاد وتاريخ الشراء والأشياء المفضلة (الحاجات والرغبات) وتكرار عمليات الشراء. • قم بإدراج مصادر المعلومات الأخرى: سجلات الفواتير ونماذج دخول المراهنات والمباريات وسجلات الكفالة وقسيمة نماذج الخصم والاسترداد وملاحظات الزبائن والبيانات البحثية وسجلات قوة المبيعات وسجلات التصليحات والخدمات وبطاقة ولاء المستخدم وبرامج أكثر الزبائن قيمة ومجموعات رقم المستخدم ومجموعات النوادي والمصاهرة بما في ذلك الشركة أو المنتجات ونشرات الشركة الإخبارية وقائمة المقايضات. • تحقق من المعلومات كل سنتين على الأقل إذ يعني هذا تحديث ٥٪ من الأسماء في قاعدة البيانات كل شهر.

شواب، ل، د (٢٠٠١). محلك: السلاح السري. مؤتمر ومعرض الجمعية السنوي، نيو أورليانز، لوس آنجلس، ٨ – ١٢ أبريل، ٢٠٠١.

التمييز بين الزبائن

يشير شواب (٢٠٠١) بأنه يتوجب على كل مدير تصنيف الزبائن من خلال قيمتهم بالنسبة للمحل، بما في ذلك " (١) تحديد أولويات الجهود وكسب الفائدة الكبرى من خلال أكثر الزبائن قيمة، (٢) تحديد السلوك تجاه كل زبون على أساس الاحتياجات، (٣) وضع معايير تصنيف أو الربحية من الزبون ونموذج تقييم، (٤) تصنيف الزبائن من خلال احتياجاتهم المختلفة". يوضح الجدول رقم (٩,٣)، كيفية التمييز بين الزبائن.

الجدول رقم (٩,٢). قائمة مهمة تحديد الزبون.

- حدد أولًا عدد الزبائن المعروفين.
- ابتكر برامج أو مبادرات لزيادة عدد الزبائن المعروفين مثل مباريات خاصة لهبات شهرية أو أسبوعية.
- صمم نموذجًا عامًا لتحديد الزبائن.
- حدد كيف تقوم بربط هوية الزبون مع كافة جهات الاتصال والمعاملات المتعلقة بالزبون في جميع الأقسام والإدارات والمنتجات والوظائف؟
- اعمل على تسهيل حصول الموظفين والمدراء على معلومات الزبون.
- اسمح للزبائن بالدخول وتحديث معلومات التعريف بأنفسهم.
- حدد كيفية جمع البيانات غير المتعلقة بالصفقات (مثل: الاتصالات الهاتفية للاستفسارات والتي لا تنتج بيعًا).
- ضع نظامًا للتأكد من حفظ معلومات الاتصال حتى تاريخه.
- تتبع جميع معطيات "محال إلى" و"محال من خلال" لجميع المشترين والزبائن.
- فكر في وضع برامج لزيادة إحالات الزبائن الحاليين.

شواب، ل، د (٢٠٠١). محلك: السلاح السري. مؤتمر ومعرض الجمعية السنوي، نيو أورليانز، لوس آنجلس، ٨ – ١٢ أبريل، ٢٠٠١.

الجدول رقم (٩,٣). التمييز بين الزبائن.

- قم بتمييز كبار الزبائن، استخدم أفضل تخمين في أعلى ٥٪ من المبيعات.
- قم بإضافة زبائن على أساس الربحية والإحالات والمكانة في المجتمع...إلخ.
- حدد الزبائن الذين يكلفون مالًا، ابحث عن القواعد البسيطة لعزل ٢٠ من قاعدة زبائننا وللحد من البريد الذي يتم إرساله لهم حاليًّا بمقدار النصف على الأقل.
- ابحث عن الزبائن الذي قدموا شكوى حول المنتج أو الخدمة أكثر من مرة واحدة في السنة الماضية، قم بالاتصال وتأكد من الإستراتيجية النافعة وقم بالاتصال بهم في أقرب وقت ممكن.
- ابحث عن زبائن العام الماضي الذين طلبوا نصف الكمية هذه السنة، اعمل على الاتصال بهم في أقرب وقت ممكن.
- قسم الزبائن إلى مجموعات أ و ب و ج و د؛ قم بتخفيف الأنشطة مع مجموعات د وطورها مع مجموعات أ.

شواب، ل، د (٢٠٠١). محلك: السلاح السري. مؤتمر ومعرض الجمعية السنوي، نيو أورليانز، لوس آنجلس، ٨ – ١٢ أبريل، ٢٠٠١.

الترتيب حسب القيمة :

يمكن أن تتضمن معايير ترتيب القيمة بالنسبة للمدراء: إجمالي الدولارات التي تم إنفاقها وتكرار الشراء والربحية على المبيعات والأرباح المتحققة على الإحالات من الزبائن وقيمة التعاون ومنافع سمعة الزبون مع الزبائن الحاليين أو المحتملين.

الترتيب حسب الحاجة :

يمكن أن تكون المعايير المعدّة للحاجة هي حاجات مجتمع المشترين (مثل: قُرّاء قصص الخيال) والحاجات الفردية. إن تصنيف الزبائن حسب القيمة والحاجة يمكن مدير بيع التجزئة من تحديد أولويات جهود التسويق والمبيعات ويمكنه من التعامل مع الزبائن بشكل فردي بطرق أكثر فعالية من حيث التكلفة. يجب أن يصنف المدراء زبائنهم كما يلي:

- الزبائن الأكثر قيمة: هم الزبائن الذين يجب الاحتفاظ بهم بدون تردد. يقوم المدير بمكافئة الزبائن على ولائهم ويتأكد من حصولهم على أعلى مستوى من الخدمة.
- الزبائن الأكثر نماءً: هم الزبائن الذين يجب إنشاؤهم وتطويرهم. يقر المدير بأن هؤلاء زبائن جيدون ويعمل على تحويليهم إلى زبائن عظماء.
- الزبائن السلبيون: هم الزبائن الذين يحتاجون إلى حوافز لجعلهم أكثر ربحية. ربما يحتاج المدير إلى تشجعيهم للتسوق في مكان آخر حتى يصبحوا زبائن غير مربحين لبائع تجزئة آخر (شواب، ٢٠٠١).

أخيرًا، يجب أن يستثمر مدير المحل أكثر في الزبائن الأكثر قيمة والزبائن الأكثر نماءً وبدرجة أقل في الزبائن السلبيين. يوضح الجدول رقم (٤ , ٩)، طرقًا للتخفيف من الزبائن السلبيين.

الجدول رقم (٤ , ٩). تخفيض عدد الزبائن السلبيين.

هنالك عدة طرق لتخفيف الطاقة والمصادر التي تخصصها للزبائن تحت الصفر:
• تخفيض الخدمات – قدم خيارات قليلة وطرق شحن بطيئة.
• الخدمات البديلة – استخدم ممثلين عمليين للمبيعات أو لخدمة الزبائن أو للدعم.
• اطلب أجرًا لتقديم الخدمات – اطلب أجرًا لتقديم الخدمات التي كانت مجانية.
• تخفيف التواصل – قلل من حجم البريد المرسل إلى هؤلاء الزبائن أو قم بإلغائه تمامًا.
• شجع هؤلاء الزبائن على استخدام المواقع الإلكترونية – ابحث عن فرص لتحرير فواتير أقل لهؤلاء الزبائن أو قم بإلغاء إدخالات الفواتير أو حدد وسائل أخرى لتخفيف التكاليف.

شواب، ل، د (٢٠٠١). محلك: السلاح السري. مؤتمر ومعرض الجمعية السنوي، نيو أورليانز، لوس آنجلس، ٨ – ١٢ أبريل، ٢٠٠١.

التفاعل مع الزبائن

يشجع شواب (٢٠٠١) المدراء على إشراك الزبائن في حوار مستمر لكي يعرف المدير أكثر عن اهتماماتهم وحاجاتهم وأولوياتهم المحددة. يمكن أن يكون التفاعل مع الزبائن جيدًا ويمكن أن يكون سيئًا (مثل: حل

النزاعات والزبائن الغاضبين). يجب أن تقلل عمليات التفاعل من حالات انزعاج الزبائن؛ يجب أن يحقق التفاعل فائدة حقيقية للزبائن. يجب أن يعمل مدير المحل على ضبط السلوك تجاه الزبائن على أساس التفاعل، كما يجب أن تحدث عمليات التفاعل في سياق كل التفاعلات السابقة مع الزبائن. زيادة على ذلك، تشمل القواعد العامة المتعلقة بعمليات التفاعل: لا تعمل على إيذاء الزبون وعامله كأنه أفضل صديق لك ولا تقم بفعل أي شيء للزبون لا ترغب بفعله لأفضل صديق لك. يوضح الجدول رقم (٩,٥)، الكيفية التي يجب أن يتفاعل مدير بيع التجزئة من خلالها مع الزبائن ويوضح الجدول رقم (٩,٦)، فرص التفاعل مع الزبائن. أخيرًا، يشير شواب (٢٠٠١) بأن هنالك خمسة أهداف لعمليات التفاعل: قيمة إستراتيجية وحاجات الزبائن، ورضا الزبائن واكتشاف الشكاوى، وعدم استخدام رضا الزبائن واكتشاف الشكاوى بشكل مفرط والتعرف على فرص التفاعل.

الجدول رقم (٩,٥). كيف يجب على مدير بيع التجزئة التفاعل مع الزبائن؟

• اطلب من كل مندوب مبيعات الاتصال بأفضل ثلاثة زبائن لديه. قل: مرحبًا! لا تقم بالبيع، فقط تكلم وتأكد من كونهم فرحين.
• اتصل بالشركة وقم بطرح الأسئلة. راقب مدى صعوبة طرح المسألة والحصول على إجابات. اتصل بالشركة المنافسة وقم بنفس الإجراءات.
• استخدم التكنولوجيا لجعل تنفيذ الأعمال أسهل في المحل. احصل على عنوان البريد الإلكتروني للزبون وقم بمتابعته. قدم بدائل تواصل غير بريدية لجميع أنواع الاتصالات وفكر في استخدام نظام الفاكس ونظام الفاكس المتعدد. ابتكر طرقًا لإدراج معلومات الزبون في قاعدة البيانات.
• حسن نظام التعامل مع الشكاوى. حدد عدد الشكاوى التي تتلقاها كل يوم واعمل على تحسين نسبة الشكاوى التي يتم علاجها من المكالمة الأولى.

شواب، ل، د (٢٠٠١). محلك: السلاح السري. مؤتمر ومعرض الجمعية السنوي، نيو أورليانز، لوس آنجلس، ٨ – ١٢ أبريل، ٢٠٠١.

التخصيص حسب طلب الزبون

يشير شواب (٢٠٠١) بأنه يتوجب على مدير المحل التصرف بناء على المعلومات المتوفرة لديه عن الزبون. يجب أن يستخدم المدير المعرفة المتعلقة بالزبائن لتخصيص الطريقة المناسبة التي ينبغي معاملتهم على أساسها. إن الهدف من هذا هو معاملة زبون محدد بطريقة مختلفة استنادًا إلى المعرفة التي تشكلت عن ذلك الزبون خلال عمليات التفاعل السابقة. أخيرًا، يوضح الجدول رقم (٩,٧)، كيفية تخصيص الأشياء للزبائن الأكثر قيمة.

الجدول رقم (٦ , ٩). كيفية التفاعل مع الزبائن.

• *مكالمات المبيعات المباشرة* – حدد كمية المكالمات ومضمونها بشأن المنتجات أو الخدمات مع النسبة المئوية لإجمالي المبيعات التي يتم بيعها بهذه الطريقة.
• *تبادل الرسائل الإلكترونية والبيانات الإلكترونية* – حدد نسبة الزبائن الذين يرغبون بالاتصال إلكترونيًّا مع المؤسسة، ما الصفقات أو التفاعلات التي يمكن إنجازها عبر شبكة الإنترنت وما الصفقات أو التفاعلات الموجودة على شبكة الإنترنت حاليًّا وما أنواع التجارة الإلكترونية التي يمكن استخدامها بطريقة مدرة للربح مثل الفواتير والإنجاز وجدولة التسليم...إلخ؟
• *رسائل الفاكس* – حدد كل ما له صلة بالاتصالات من خلال الفاكس ضمن وسائل الإعلام الأخرى (مثلًا، الطباعة والبريد المباشر والهاتف) وفيما إذا كانت رسائل الفاكس الصادرة تصلح لنشر أي نوع من المعلومات وكيف يتم استلام وتوجيه وإدارة رسائل الفاكس الواردة؟
• *البريد* – قم بإنشاء حملات بريد مباشر متكررة وتابع الزبائن الذي هم أكثر استقبالًا للبريد وقم بإنشاء آليات فحص.
• نقطة الشراء – حدد معلومات الزبائن التي يتم الحصول عليها عند ماكينات تسجيل النقد ونقاط تسليم المنتجات أو الخدمات للزبائن.
• *الهاتف* – قم بإنشاء طريقة لجدولة وتنفيذ وتقييم المكالمات الصادرة وطريقة إرسال ومعالجة وتقييم المكالمات الواردة وتسريع المكالمات الصادرة عن الزبائن الأكثر قيمة.
• *الموقع الإلكتروني* – لاحظ سهولة طرح سؤال على الشركة من خلال الموقع الإلكتروني للشركة، قم بتحديد الأدوات التي يتم استخدامها للحصول على معلومات الزبائن من خلال الموقع الإلكتروني وكيفية نقلها تلقائيًّا إلى قاعدة البيانات، قم بتصميم طرق لتتبع الأنشطة في موقع المحل وراقب سلوك الزبائن، قم بدراسة الخيارات التي تميز الاتصالات مع أفضل الزبائن بحيث يتم التعامل معهم بعناية خاصة، قم باستكشاف خيارات الرد الآلي على الأسئلة التي يتم طرحها بشكل متكرر، تأكد من كون الزبائن يستطيعون مساعدة أنفسهم وأنهم قادرون على الحصول على المعلومات الضرورية بشكل مباشر من الموقع الإلكتروني، وتأكد من مدى الصعوبة التي يواجهها الزبائن عند تحديث ملفات التعريف الخاصة بهم، وتأكد من الحصول على المعلومات المحدثة بشأن المنتجات والخدمات، وتأكد من الحصول على طلبات المنتجات والخدمات بشكل مباشر وتأكد من وضع الطلب وتحدث مع الزبائن أو المستخدمين الآخرين الذي لديهم ملفات شخصية مشابهة أو حاجات أو مشاكل مشابهة.

شواب، ل، د (٢٠٠١). محلك: السلاح السري. مؤتمر ومعرض الجمعية السنوي، نيو أورليانز، لوس آنجلس، ٨ – ١٢ أبريل، ٢٠٠١.

لماذا يفشل الزبائن في تجديد تذاكرهم الموسمية؟

تبدأ حملة الاحتفاظ بالزبائن من اليوم الأول الذي يشتري فيه الشخص تذكرة موسمية أو منتجًا رياضيًّا؛ تكون الفترة الحاسمة هي السنة الأولى أو المباريات القليلة الأولى التي يحضرها الزبائن. تمثل هذه الفترة الزمنية

الوقت الذي يقرر فيه معظم الأشخاص فيما إذا كانوا سيبقون ليكونوا مشترين ثابتين أو يغادرون بلا عودة. يوضح الجدول رقم (٩,٨)، أسباب خسارة الفرق الرياضية للمشجعين. يمكن استخدام المعلومات المقدمة في الجدول رقم (٩,٨)، من قبل المدراء الرياضيين لوضع إستراتيجيات للقضاء على العوائق الشائعة التي تحول دون الاحتفاظ بالزبائن.

الجدول رقم (٩,٧). التخصيص.

• خصص عملًا ورقيًّا لتوفير وقت العميل وحفظ مال المحل. استخدم إصدارات الكتالوجات الإقليمية وجزءً ا من القوائم البريدية. • قم بتخصيص البريد المباشر - استخدم معلومات الزبائن لجعل الطلبات فريدة من نوعها. • اسأل الزبائن عن الكيفية التي يرغبون أن يتواصل معهم المحل من خلالها. استخدم الفاكس أو البريد الإلكتروني أو البريد العادي أو الزيارات الشخصية حسب طلب الزبون. • تأكد من الشيء الذي يريده الزبائن. استخدم مجموعات العمل المركز ومسوح العملاء للحصول على التغذية الراجعة. • اسأل أفضل عشرة زبائن عن الشيء الذي يمكن أن ينفذه المحل بشكل مختلف لتحسين المنتجات أو الخدمات؛ يجب أن ينفذ المدير الشيء الذي يقترحه الزبائن. تابع المسألة ونفذها مرة أخرى.

شواب، ل، د (٢٠٠١). محلك: السلاح السري. مؤتمر ومعرض الجمعية السنوي، نيو أورليانز، لوس آنجلس، ٨ - ١٢ أبريل، ٢٠٠١.

المشجعون في قمة الأولويات

تعد مهمة الاحتفاظ بالجماهير الرياضية مهمة صعبة في ظل التطور التكنولوجي الكبير وفرص الترفيه المتعددة التي يمكن الاستمتاع بها في غرفة المعيشة. ما الذي يجعل الجمهور الرياضي يرغب في العودة إلى الملعب أو الميدان الرياضي أو الأستاد بعد المباراة؟ ما الشيء الذي يمكن عمله لجذب انتباه الزبائن للفعاليات؟ يوضح الجدول رقم (٩,٩)، عينة من الطرق التي تزيد من حضور الفعاليات.

تقوم الفرق الرياضية بأنشطة ترفيهية تم بناؤها من خلال متعهدين رياضيين عملوا طويلًا لتحقيق هذه الغاية. يحمل المتعهدون الرياضيون الاحترام العميق لكل فئات زبائنهم؛ إنهم يوفرون وسائل الراحة مثل الطاولات الموجودة في دورات المياه للآباء والأمهات مع أطفالهم الصغار ومناطق خالية من التدخين ومن الكحول ومقاعد للأشخاص ذوي الإعاقات وصالونات حلاقة وصالونات تجميل للسيدات وأطعمة متنوعة ومطاعم بخدمة كاملة وشركات وجبات سريعة معروفة عالميًّا (مثلًا، أربيز Arbys، وبرغركينغ، وهارديز، وماكدونالدز، وبيتزا هت، وصب واي Subway، وتاكو بيل،...إلخ) والأجنحة الفاخرة ومقاعد النادي والمتاجر

الصغيرة (مثلًا، محلات الملابس ومحلات الأحذية ومحلات الهدايا...إلخ) وتذكارات ومنتجات مرخصة بأسعار معقولة وبرامج تسلية ومواقف سيارات واسعة ومراكز لياقة بدنية وملاعب ترفيه ومواقف سيارات مجانية لحاملي التذاكر الموسمية وخدمات السيارات ومناطق للتنزه.

الجدول رقم (٨,٩). أسباب خسارة الفرق الرياضية للمشجعين.

هنالك مجموعة من الأسباب تقف وراء خسارة الفرق الرياضية للمشجعين. يجب أن يكون المدراء الرياضيون مدركين لهذه الأسباب حتى يتمكنوا من وضع إستراتيجيات للقضاء عليها:

- لم يشعر المشجعون بأنهم موضع اهتمام.
- التكلفة تفوق المتعة.
- المنشآت المتسخة.
- خدمات طعام مملة.
- مقاعد سيئة.
- مواقف سيارات غير مريحة.
- عدم وجود مقاعد فاخرة.
- عدم وجود مناطق للتنزه.
- عدم وجود مناطق خالية من التدخين.
- عدم وجود مناطق خالية من شرب الكحول.
- عدم وجود أماكن لتغيير ملابس الأطفال.
- عدم وجود منشآت خاصة بالحضانة.
- عدم وجود ملاعب للأطفال الصغار.
- الهدايا غالية جدًا.
- عدم وجود تسلية أخرى غير المباراة نفسها.
- الفريق ليس مثيرًا.
- فشل الفريق في تحقيق الفوز باستمرار.
- عدم إمكانية مقابلة اللاعبين.

سوير، ت، هـ، وسميث ر (١٩٩٩): إدارة النوادي والمراكز الترويحية والرياضية: المفاهيم والتطبيقات. شامبين: دار ساجامور للنشر، صفحة رقم ١٣٧.

الجدول رقم (٩ ,٩). كيف يمكن زيادة عدد الجمهور؟

تمثل القائمة التالية عينة على الأشياء التي يمكن تنفيذها لجذب الزبائن للفعاليات:

- تسلية ما قبل الفعالية.
- مباريات شبابية بين الشوطين.
- تشجعيات جماعية خاصة (مثلًا، فتيان الكشافة وفتيات الكشافة ونزهة للأم والطفل ونزهة للأب والطفلة).
- أسعار خاصة للمجموعات (مثل: المواطنين كبار السن وطلاب لوحة الشرف وأعضاء فرقة المدرسة الثانوية وأسرهم).
- الهبات (مثل: مضارب بيسبول صغيرة وقبعات البيسبول وكرات سلة صغيرة وكرات قدم صغيرة والقمصان والدبابيس).
- عرض مباراتين أو مسابقتين على التوالي.
- أسعار تذاكر مخفضة.
- عرض مسابقات مسلية بين الشوطين.
- وجود حافلات للفعالية.
- الأيام الخاصة (مثل: يوم مخصص لبلدة ويوم مخصص لمدرسة).
- زيارة الطلاب الرياضيين للمدارس كقدوة لباقي الطلاب.
- القسائم/ الكوبونات المقصوصة.
- هدايا إذاعية للمستمعين (مثل: تذاكر).
- استخدام فرق تشجيع في الفعاليات.
- ارتداء ملابس الفريق (مثل: الدخول بنصف السعر لأي شخص يرتدي لباس الفريق).
- مسابقة رسم الوجوه (مثل: تشجيع الطلاب بأن يأتوا مبكرين إذ يقومون برسم وجوه بعضهم البعض في منطقة منفصلة عن منطقة الفعالية ومن ثم الحكم على أفضل رسم وتقديم الجوائز للفائزين بين الشوطين).

سوير، ت، هـ، وسميث ر (١٩٩٩): إدارة النوادي والمراكز الترويجية والرياضية: المفاهيم والتطبيقات. شامبين: دار ساجامور للنشر، صفحة رقم ١٣٧.

زيادة على ذلك، يقدم المالكون عروضًا مسلية خاصة مثل الألعاب النارية والاحتفالات خلال مراسيم الافتتاح أو في نهاية الشوط الأول أو في نهاية الشوط السابع ومسابقات للجمهور قبل المباراة أو بعد الشوط الأول ودخول مجاني للأطفال الذين يرتدون أي نوع من أنواع الزي الرياضي والقبعات وصور للفريق وصور للعائلة مع اللاعب المفضل ومشروبات بأسعار مخفضة. هذه أمثلة على الآلية التي يمكن من خلالها أن يشجع المدير الرياضي جمهوره للاستمرار في تقديم ولائهم للفريق (سوير وسميث، ١٩٩٩).

ما الغرض من علاقات المستهلكين؟

المستهلك (الزبون/ العميل) هو الشخص الذي يشتري الخدمات والمنتجات (السلع) والبرامج للاستخدام الشخصي وليس لإعادة بيعها مرة أخرى. من الضروري أن تعي حقيقة أن زبائنك/ عملاءك دائمًا على حق - سواء كانوا على حق أم كانوا على خطأ. يجب أن تضع المنظمة سياسة علاقات زبائن مناسبة مع إجراءات ملائمة لتقديم خدمات زبائن مميزة. وفيما يلي نعرض بعض الاقتراحات لوضع إجراءات سهلة الاستعمال في موضوع علاقات الزبائن:

- أن يعامل الموظفون جميع الزبائن مثلما يعاملون أصدقاءهم.
- أن يجيب الموظفون عن كل أسئلة الزبائن وأن يلبوا احتياجاتهم.
- أن تكون أعياد ميلاد الزبائن ومناسباتهم السنوية معروفة من قبل الموظفين.
- أن يرحب الموظفون بالأعضاء والضيوف بكلمة "مرحبًا" مع ابتسامة لطيفة.
- أن يتم الرد على المكالمات الهاتفية بشكل لطيف (ينبغي للإدارة أن تعد نصًّا مكتوبًا وأن تراقب كل المكالمات الهاتفية).

تبدأ مسألة الاحتفاظ بالعضو (الزبون/ العميل) لحظة توقيع ذلك العضو عقد العضوية. بعد كل شيء، يقوم الأعضاء أو حاملو التذاكر فقط بتجديد عضويتهم أو بشراء تذاكر أخرى إذا كانوا يشعرون بأنهم جزء مهم في النادي. يكون برنامج علاقات والخاص بالمستهلك مسؤولًا عن جعل الزبون يشعر وكأنه في بيته من أول لحظة. نعرض فيما يلي عددًا من الطرق لجعل الموظفين جزءًا لا يتجزأ من برنامج علاقات المستهلك الخاص بالمنظمة:

- مساعدة المستهلكين في تصميم برامجهم الخاصة بهم سواء كانت برامج تمارين أم برامج ترويجية أم برامج لشراء التذاكر.
- تشجيع الموظفين على دعوة المستهلكين المحتملين الجدد لحضور فعاليات النادي أو دوراته أو مسابقاته.
- التأكيد على اهتمامات المستهلكين وربطها في مجالات الاهتمامات أو الخدمات المتوفرة.
- المتابعة من خلال الاتصال الدوري بالمستهلكين الجدد أو القدماء لقياس مستوى الرضا.
- توطيد العلاقات بين المستهلكين الجدد والمستهلكين القدماء أو الموظفين إذ إن ذلك يساعد على إضفاء الطابع الشخصي على المنظمة ويعزز شعور المستهلكين بأنهم موضع اهتمام.
- تنظيم حفلات ترحيب منتظمة للمستهلكين الجدد لتعريفهم بشكل أكبر على المنشآت والموظفين والمستهلكين الآخرين.
- وأخيرًا وليس آخرًا، تعزيز وجود بيئة ودية "مرحبًا، أنا اسمي....، ما اسمك؟ مرحبًا بك في........!".

التكنولوجيا والزبون

تمثل التكنولوجيا حجر الزاوية لتحقيق عمليات ناجحة في كل جانب من جوانب الشركة تقريبًا بما في ذلك المحل التابع لها؛ تجعل التكنولوجيا العمليات أكثر فاعلية وتجعلها سهلة التنفيذ. يجب أن يكون المدير واعيًا لكيفية تحسين التكنولوجيا للعمليات.

عمل علاقات مع الزبائن

يجب أن يبدأ المدراء بالاستفادة من استخدامات التجارة الإلكترونية لتعزيز المبيعات وتوسيعها. ابدأ من خلال ابتكار طرق جديد للاتصال بالمزودين وللتفاعل مع العملاء. إن أحد الأمثلة على الطرق الجديدة للاتصال بالمزودين هو نظام التنبؤ والتجديد التعاوني الذي تستخدمه ***وول مارت***. أصحبت ***وول مارت*** ومزودوها شركاء على شبكة الإنترنت في مراقبة المخزون على مستوى المحلات. وأحد الأمثلة على الطرق الجديدة للتفاعل مع الزبائن هو الموقع الإلكتروني للأمازون Amazon.com لبيع الكتب والموسيقى عن طريق الإنترنت.

حاجات الزبائن

في سنة ١٩٩٨، أجرى معهد جورجيا للتكنولوجيا Georgia Institue of Technology دراسة حددت العمر المتوسط لمستخدمي الإنترنت بواقع ٣٥ سنة، وذكرت أن ٨١٪ منهم تلقوا بعض التدريب في الكلية. كان ٨٨٪ من الذين شملتهم الدراسة يدخلون إلى الإنترنت يوميًّا و٦٣٪ منهم كانوا قادرين على إجراء عملية الشبك من منازلهم. كان الاكتشاف المثير من خلال هذه الدراسة هو أن ٧٦٪ من الأشخاص الذين شملتهم الدراسة كانوا يمارسون عمليات الشراء باستخدام التجارة الإلكترونية (بندرجاست Penderghast، ١٩٩٩). يكون للزبائن خمس حاجات رئيسة عندما يطلبون المنتجات من خلال الإنترنت:

- الأمن – الثقة بأن الصفقة ستكون صادقة. تشير دراسة إيرنست ويونج Ernst &Young، بأن ٨٧٪ من الأشخاص الذين شملتهم الدارسة ذكروا بأنهم سيستخدمون التجارة الإلكترونية في حال تم تحسين مسألة الأمن.
- الدعم – الاعتقاد بأن الباعة سيكفلون المنتجات التي يبيعونها.
- المعلومات – بشأن المنتجات المعروضة للبيع وبشأن استخدام المنتج بعد أن تنتهي عملية البيع.
- الخصوصية – الأمل في عدم بيع البيانات الديموغرافية التي تم جمعها نتيجة للصفقة إلى شخص آخر، (بندرجاست، ١٩٩٩).

يستطيع المدير تحويل المنشأة إلى محل على شبكة الإنترنت بتطبيق التجارة الإلكترونية خاصة في الفترات التي تكون خارج الموسم. فكر في هذا كعملية توسيع للعروض بدون الحاجة إلى إحضار مخزون إضافي إلى

المنشأة وعرضه على الرفوف. فكر في عملية وضع الطلبات إلكترونيًا وقم بإيصال السلعة إما إلى المحل أو إلى يد الزبون مباشرة.

يستطيع المزود إبرام اتفاقيات مع الموردين لتقديم معلومات حول سلعهم وخدماتهم على شبكة الإنترنت حتى يطلع عليها الزبائن. عند وضع الطلبات، يستطيع الزبائن تقديم دفعاتهم مباشرة للمحل ويستطيع المزود بعد ذلك إرسال سعر بيع الجملة المتفق عليه إلى المورد.

بالإضافة إلى ذلك، يستطيع المحل عرض السلع للبيع للموظفين الذين يعيشون ويعملون في مواقع جغرافية أخرى وللمتقاعدين الذين رحلوا بعيدًا. يكون المزود قادرًا على توسيع قاعدة زبائنه وكذلك توسيع مجال المنتجات المعروضة للبيع (بندرجاست، ١٩٩٩).

قد يكون عند الزبائن حاجات أخرى يستطيع المزود تلبيتها باستخدام التجارة الإلكترونية؛ على سبيل المثال، توفير الوصول إلى المنتجات التي تكون مهمة بالنسبة لأعضاء نادي الهوايات. لماذا يتوجب على الموظفين الذهاب إلى مكان آخر لشراء هذه المنتجات وهم قادرون على شرائها من خلال المحل؟

كما يمكن للمزود التفكير في توفير الوصول إلى الموارد الترويجية. حيث يتوقع فوستر من خلال بحثه أنه بحلول عام ٢٠٠٠، سيكون ما نسبته ٢٥٪ من تجارة التجزئة الإلكترونية متعلقة بالسياحة. فالزبائن يستطيعون أن يتعاملوا مع مزودي الخدمات السياحية بشأن خطط السفر وقضاء الإجازات؛ في كل مرة يرتب الزبون فيها خطط السفر من خلال المحل فإن المحل يحصل على عمولة بالنتيجة (بندرجاست، ١٩٩٩).

تنفيذ التحضيرات

يوصي (بندرجاست، ١٩٩٩) بشدة بأنه يتوجب على المدراء التخطيط لعمل استثمار في الوقت الإداري وموارد المحل لجعل التجارة الإلكترونية إضافة تشغيلية لمحلك. الشيء الأول الذي ينبغي أن ينفذه المزود هو تصميم موقع إلكتروني؛ إن هذا يتطلب مساهمات الموظفين المؤهلين فنيًا لتصميم موقعك الإلكتروني الخاص وجعله جاذبًا لزبائنك.

كما يتوجب على المزود تدريب موظفي المحل على استخدام التجارة الإلكترونية؛ ينبغي لهم الإحاطة بكيفية البحث وجمع المعلومات من الإنترنت، كما يتوجب عليهم تقديم النصيحة للزبائن لهذه الغاية.

إحدى المسائل الإدارية التي ينبغي أخذها بعين الاهتمام هي الدرجة التي يريد المزود الاعتماد عليها فيما يتعلق بالتجارة الإلكترونية لإجراء الصفقات؛ يمكن معرفة هذا من خلال المتصفح الذي يمكن استخدامه للبحث عن المعلومات التي توفر المجموعة الكاملة التي تستطيع التعامل مع كتالوجات المشتريات. اعتمادًا على حاجات وتعقيد شبكة الكمبيوتر، يتراوح سعر هذا البرنامج بين ١٥,٠٠٠ و١٠٠,٠٠٠ دولار أمريكي، (بندرجاست، ١٩٩٩).

تعد الموازنة بين بريق الموقع وسرعة التحميل من الأمور الأخرى المهمة. إن عملية استخدام الألوان والرسومات والصوت والرسوم المتحركة في موقعك الإلكتروني تكون عملية جذابة للمتصفحين، ولكنها يمكن أن تؤدي إلى صرف قدر كبير من الوقت لنقل الصفحة إلى أجهزة كمبيوتر زبائنك؛ يكون هذا صحيحًا عندما يصل الزبائن إلى الموقع الإلكتروني في البيت من خلال أجهزة الكمبيوتر الموصولة بمودم الهاتف. ابحث في الخيارات واجعل الصفحة جذابة على قدر الإمكان بدون جعل مسألة الوصول إليها مسألة صعبة.

تعرض التجارة الإلكترونية تحديًّا أمام جميع المدراء؛ هنالك إيجابيات كبيرة للزبائن وإمكانية لزيادة الأرباح، ولكن لنقوم بذلك بالطريقة الصحيحة فإن هذا يتطلب استثمارًا في وقت الإدارة وموارد المحل. أصبحت التجارة الإلكترونية حقيقة واقعية يجب أن يتم استغلالها استغلالًا منتجًا لمواكبة التطور المتنامي. من واجب المدير خدمة المنظمة بتلبية احتياجات زبائنها وفي حال لم يقم المدير بذلك فإن آخر سيتولى هذه المهمة.

١٢ طريقة لاستخدام الإنترنت

يعرض (بندرجاست، ١٩٩٩) ١٢ ميزة توفرها الإنترنت/الإنترانت لزيادة الإيرادات وتسريع خدمة الزبائن وتعزيز إنتاجية الموظفين في محل بيع التجزئة:

- تمكين الموظفين من استعراض المنتجات ووضع الطلبات بالإنترنت، وبالتالي جمعها في المحل.
- تمكين الموظفين من إدارة البريد اللامركزي وطلبات التلفون والبريد الإلكتروني ومبيعات الموقع الإلكتروني ومبيعات المحل المادية.
- تحميل بيانات المحل اقتصاديًّا عبر شبكة الإنترنت.
- تمكين نقطة البيع من الحصول على معلومات الشركة عن طريق تبادل البيانات مع موقع الشركة على الإنترنت أو موقع الإنترانت.
- إرسال إشعار من خلال البريد الإلكتروني بالمواد المتأخرة المسلمة لاحقًا وبوصول المواد المطلوبة بشكل متأخر.
- تسهيل توازن المخزون. عندما يقل وجود مادة معينة في أحد المحلات أو وجود فائض من المنتج، يكون المدير قادرًا على زيارة الموقع الإلكتروني لفحص مخزون محل آخر.
- الربط مع المواقع الإلكترونية للموردين للتحقق من الوفرة ووضع الطلبات والتحقق من مواعيد التسليم.
- توفير وصول للكتالوجات الخاصة بك لعرض ومقارنة وطلب المواد غير الموجودة في المحل.
- عرض المواقع الإلكترونية الخاصة بالباعة للزبائن. يمكن استخدام هذه الميزة لعرض عمليات الجذب المحلية التي تقدم تذاكر مخفضة من خلال المحل.

- عرض الرسوم البيانية لمقاعد الفعالية وتمكين الزبائن من الحجز من خلال الإنترنت.
- توفير وصول للمواقع الإلكترونية لشركات البريد لشحن الطرود وتتبعها.
- التنبؤ بالإعلانات وعمليات الترويج على شبكة الإنترنت من نظام نقطة البيع، (بندرجاست، ١٩٩٩).

الجدول رقم (١٠ ,٩). مثيرات الغضب: الشيء الذي يجعل الزبون ينفجر غضبًا.

وأنت تتأمل هذه القائمة، اسأل نفسك "ما الخطوات التي أنا قادر على اتخاذها لمنع حدوث تلك المشكلات في المقام الأول؟".
• التأخيرات الطويلة.
• مشاكل الخدمات أو المبيعات التي تؤدي إلى مشاكل خطيرة أو حالة طارئة عند الزبون.
• السلوك غير المكترث أو الضبابي.
• الوقت الضائع مثل الرحلات المفرطة ذهابًا وإيابًا إلى موقع محل بيع التجزئة.
• عدم الاستماع.
• عدم اتباع تعليمات الزبون.
• الوعود الكاذبة.
• خسائر مادية ناجمة عن الخدمة السيئة.
• عدم المقدرة على توفير الإجابات أو المعلومات المطلوبة.
• قلة الاحترام من قبل موظفي المبيعات.
• إحساسك بأنك مجرد عدد ولست زبونا مهما.

تم التعديل من إنسمان، ر، ج (١٩٩٨): الزبائن الغاضبون: دليل الخطوة بخطوة لتحسين الموقف. إدارة خدمات الموظفين، ٤١(١) صفحة ٣٣.

التعامل مع الزبائن الغاضبين

عندما يحدث خطأ ما، فإنك ترى ذلك في وجه الزبون الذي يتحول إلى اللون الأحمر؛ يمكن أن يرفع الزبون صوته أو يمكن أن يصدر تهديدات مبطنة. عند سماع هذا الهجوم اللفظي فإنك تشعر بتعب في ركبتيك وتحاول جادًّا الرد مع المحافظة على توازن عواطفك.

يمكن أن يتعرض أي شخص لهذا الموقف. إن التعامل مع الموقف بشكل فعال أسهل مما يظن الكثير من الناس فيما لو قمت بممارسة مهارات الاستجابة للغضب. نعرض فيما يلي دليل الخطوة بخطوة الذي قدمه إنسمان Ensman (١٩٩٨) لتحسين الموقف مع الزبون الغاضب:

في الثلاثين ثانية الأولى

- أولًا وقبل كل شيء، استمع مباشرة وبدون تأخير، وتذكر الأمور التي يمكن أن تزيد في غضب الزبون – مثل عدم الاكتراث وطرح التبريرات أو السلوك البيروقراطي المتصلف (انظر الجدول ١٠ ,٩ مثيرات الغضب: الشيء الذي يجعل الزبون ينفجر غضبًا).
- ما نوع الشخص الذي يتحداك: أهو فضولي منهجي أم بيروقراطي حريص على القبض على شخص يكسر القواعد أم ضحية عادية؟ حاول أن تفهم النوع العاطفي وستكون قادرًا على توجيه المحادثة وفقًا لذلك.
- في الوقت الذي يتكلم فيه الزبون، استمع بانتباه لكل ما يقوله. قم بالانحناء قليلًا للأمام وحافظ على رأسك منتصبًا. حدق في الزبون وقم بتحريك رأسك وهو يؤكد على النقاط الرئيسية.
- إذا وجدت أنك أصبحت دفاعيًّا أو غضبانًا، استرخِ وقم بالعد حتى الرقم ١٠ وخذ نفسًا عميقًا لبضع ثوانٍ.
- بعد أن يبدأ الزبون بالمحادثة، أومئ بالإشارة على استعدادك للمتابعة. اطلب من الشخص أن يجلس أو اذهب به إلى مكان أكثر خصوصية أو أدخله إلى مكتبك. إن هذا تصرف بسيط من جهتك يظهر اهتمامك بالزبون ويحدد نمط الحل المسبب للمشكلة.

المحادثة: ٢ – ١٠ دقائق

- اجعل الزبون يخرج كل ما في نفسه في وقت مبكر من المحادثة، واجعل الزبون يعلم بأنك تأخذ كل الشكاوى على محمل الجد وبأنك تسعى لحل المشكلة. لا تعد بأي شيء في هذه المرحلة.
- اجعل زبونك يعلم بأنك مراقب محايد وبأن هدفك المباشر هو فهم المشكلة والظروف التي تسببت في وجودها، ثم اعمل مع الزبون لعلاج تلك المشكلة.
- عندما يتوجب عليك الإجابة عن سؤال أو الرد على تعليق، تكلم ببطء وعلى نحو مدروس.
- عندما يبدأ الزبون برفع صوته، ابدأ بهز رأسك وقم بالتأشير على المفكرة الخاصة بك فإن هذا يعد تعبيرًا على اهتمامك.
- تذكر الملف الشخصي العاطفي لزبونك، هذا هو وقت استخدام هذه المعرفة. في حال كان الزبون غضبانًا لأنه قد تم كسر بعض القواعد على سبيل المثال، عليك النظر في إجراءاتك الخاصة بك. في حال كان يشعر الزبون بإهانة كبريائه، اعمل على مدح الزبون وتأكيد موقفه. استخدم أسلوب التواصل الذي يكون متناسبًا مع ردة فعل الزبون.

- وأنت تعمل على مواصلة الاستماع بنشاط، يمكنك أن تريح جسدك لدرجة ما خلال هذا المرحلة من المحادثة. عند هذه النقطة، يمكنك أن تهدئ الزبون للمرة الأولى.
- واصل الاعتراف بشرعية عواطفه واذكر حكايات عن سوء الخدمة أو مشاكل صادفتك في الماضي.
- حاول التحقق من السبب الذي جعل الزبون ينزعج من المشكلة. مثلًا، الزبون الذي يصادف تأخيرًا في التسليم، من المحتمل أن لا يكون غاضبًا من التسليم المتأخر ولكن لأنه كان مضطرًّا لتغيير خططه نتيجة لعملية التأخير.

مجابهة المشكلة: ٢ - ١٠ دقائق

- حتى هذه النقطة، أنت لم تقل إلا القليل فقط وفضلت ترك الزبون يتكلم. اعتذر إذا كان ذلك مناسبًا، وقم بشرح كيفية عملك لحل المشكلة. إذا كنت تستطيع تقديم أمور محددة مثل تصحيح الخطأ أو إجراء تعديل على حساب الزبون أو تبديل السلعة، افعل ذلك، لكن تأكد من عدم المبالغة في إطلاق الوعود ولتكن وعودك منطقية.
- إذا لم تكن قادرًا على حل المشكلة بشكل حازم، استخدم خطوتك التالية كأن تطلب من شخص آخر النظر في المشكلة أو إجراء مزيد من التحقيقات أو كتابة رسالة للشركة الصانعة.
- قدم للزبون خيارات؛ بطرح طريقتين أو ثلاثة طرق لمعالجة المشكلة.
- إذا كنت تملك السلطة لحل المشاكل، اسأل بكل بساطة "ما الشيء الذي أستطيع القيام به لجعل الأمور تسير على ما يرام؟"، إذا لم تكن قادرًا على تلبية الشروط المحددة للزبون، فإن هذه الكلمات البسيطة تقود إلى البدء بمفاوضات مثمرة.
- أخيرًا، في هذا المرحلة من النقاش التي تكون محبطة ومزعجة، إذا استطعت فعليًّا إجراء عملية البيع، فإنك تكون قد حصلت على زبون جيد للسنوات القادمة (إنسمان، ١٩٩٨، صفحة ٣٢).

الفصل العاشر

التسويق: الإعلانات وعمليات الترويج والبيع الشخصي والرعاية

توماس هـ. سوير
جامعة ولاية إنديانا

يتكون التسويق من جميع الأنشطة المصممة لتوليد وتسهيل أي تبادل يهدف إلى تلبية احتياجات أو رغبات الإنسان. ببساطة أكثر، التسويق يعني الأنشطة المصممة لتخطيط وتسعير وترويج وتوزيع المنتجات أو الخدمات للأسواق المستهدفة. علاوة على ذلك، يعد التسويق حقيقة من حقائق الحياة؛ فهنالك الكثير من الشركات تعمل في مجالات وتصنيفات مختلفة، فكيف ستقوم بإقناع الزبائن المحتملين ليتعاملوا معك؟.

الإعلانات هي شكل من أشكال التواصل التي تقوم عادة بمحاولة إقناع الزبائن المحتملين لشراء أو استهلاك كمية أكبر من العلامة التجارية الخاصة بالمنتج أو الخدمة. يتم تصميم العديد من الإعلانات لتوليد زيادة باستهلاك تلك الخدمات والمنتجات من خلال إنشاء وتعزيز "صورة العلامة التجارية" و"الولاء للعلامة التجارية". ولتحقيق هذه الأهداف، تقوم الإعلانات أحيانًا بتضمين رسالتها المقنعة بالمعلومات الواقعية. ويتم استخدام كل وسائل الإعلام لإيصال تلك الرسائل، بما في ذلك جهاز التلفاز والمذياع وصالات السينما والمجلات والصحف وألعاب الفيديو والإنترنت واللوحات الإعلانية. وعادة توضع الإعلانات من قبل وكالة إعلانات بالنيابة عن الشركة أو المنظمة.

تمثل عمليات الترويج مجموعة الجهود التسويقية المصممة لتحفيز اهتمام المستهلك بالخدمة والمنتج والبرنامج والوعي لها وشرائها. إن عمليات الترويج هي المركبة التي (١) تحمل الرسالة التي تتعلق بالخدمات والمنتجات والبرامج، و(٢) تقوم بوضعها في السوق، و(٣) تقوم بتطوير الصورة المناسبة للخدمات والمنتجات والبرامج. وتتضمن عمليات الترويج الأشكال التالية من أنشطة التسويق: (١) الإعلانات (٢) البيع الشخصي (أي، للمستهلك بشكل مباشر) (٣) الدعاية (٤) عملية ترويج المبيعات (أي، مجموعة واسعة من الأنشطة التي

تتضمن العرض والمعارض التجارية والعينات المجانية والصفوف التمهيدية المجانية وقسائم الشراء والهبات والمعارض) وعمليات الرعاية.

تعد عملية الرعاية شكلًا من أشكال الدعاية في عالم الرياضة والموسيقى والإذاعة والفنون. وأصبحت الرعاية مصدرًا رئيسيًّا لتمويل الرياضة في السبعينيات من القرن الماضي وأخذت أشكالًا عديدة. تقوم العديد من الشركات برعاية الفعاليات الرياضية، بينما تعطي شركات أخرى المال للأفراد الذين يلبسون شعار الشركة أو رسوماتها أثناء الأداء. كما تقوم شركات الإعلانات في العادة برعاية الحفلات الموسيقية رغم أن بعض الفنانين يرفضون من حيث المبدأ تأييد المنتج بهذه الطريقة. تقوم الشركات الكبيرة برعاية معارض المتاحف كشكل من أشكال التمويل المشترك للحصول على تخفيضات ضريبية.

في الولايات المتحدة الأمريكية، كانت تتم رعاية البث الإذاعي من قبل السلع الاستهلاكية وشركات التلفاز، واستمرت هذه الرعاية وأصبحت البرامج التلفزيونية هي الأسلوب الرئيس للترفيه المنزلي. عادة ما تسعى الجهات الراعية إلى ربط اسم منتجهم بعرض أو حدث أو شخصية معينة مما يعزز صورة هذا المنتج.

التسويق

التسويق هو طريقتك لإبلاغ الناس بأن شركتك أو منتجك أو خدمتك موجودة في الواقع؛ فلا جدوى من امتلاكك لأفضل منتج في العالم إذا لم يكن يعلم أحد عنه أو عنك شيئًا. إن التسويق عملية مستمرة مكونة من تخطيط وتنفيذ المزيج التسويقي (المنتج والسعر والمكان وعمليات الترويج – وغالبًا ما يشار إليها بالرمز الباءات الأربعة *4 Ps*) بالنسبة للمنتجات أو الخدمات أو الأفكار لخلق عمليات تبادل بين الأفراد والمنظمات.

يعد التسويق صناعة إبداعية تتضمن الإعلان والتوزيع والبيع؛ وهو معني بتوقع الاحتياجات والرغبات المستقبلية للزبائن التي غالبًا ما يتم الكشف عنها من خلال أبحاث السوق. بشكل أساسي، التسويق هو العملية التي تعنى بإنشاء أو توجيه المنظمة لتنجح في بيع المنتج أو الخدمة التي لا يرغب بها الناس فحسب بل هم على استعداد لشرائها. لذلك، يجب أن يكون التسويق الجيد قادرًا على خلق "اقتراح" أو مجموعة من المزايا للمستهلك النهائي التي من شأنها أن توفر القيمة من خلال المنتجات أو الخدمات.

هنالك العديد من أساليب التسويق، تبدأ من البسيط إلى الدقيق ومن غير المكلف إلى شديد الكلفة. قد تكون جميع هذه الأساليب أو بعضها فقط قابلًا للتطبيق على عملك، ولكن يمكنك أن تختار الأساليب التي تعمل على خلق إستراتيجية تسويق قوية. توضح القائمة التالية بعض أساليب التسويق والتواصل الشائعة والمستخدمة في الملايين من النشرات الصحفية وإعلانات الخدمة العامة في الصحف.

- طباعة الإعلانات في الصحف والمجلات والمجلات التجارية ونشرات المجتمع الإخبارية... إلخ.
- وضع نشرات المبيعات أو الكتيبات أو النشرات الإخبارية لتوزيعها على الزبائن المحتملين.
- حضور العروض التجارية أو المعارض المتعلقة بصناعتك الخاصة أو منتجك أو أعمالك التجارية.
- البيانات الصحفية وإعلانات الخدمة العامة في الصحف، في العادة يكون العرض مجانيًّا وجيّدًا.
- الجهود التسويقية التعاونية (في الإعلانات...إلخ) مع الأعمال التجارية التي تكون مكملة لأعمالك الخاصة.
- الانضمام لمجموعات الربط الشبكي مثل غرفة التجارة المحلية أو لجنة الأعمال الموجودة في منطقتك.
- الانضمام للجمعيات المهنية من خلال مجال عملك أو الأعمال التجارية أو الأوراق الشخصية.
- التسويق عبر شبكة الإنترنت الذي يعد أسلوبًا مثيرًا وغير مكلف من التسويق الإقليمي أو القومي أو العالمي.
- التسويق عبر الهاتف للزبائن المحتملين من خلال استخدام القوائم أو من دليل الهاتف.
- التسويق المباشر مع المراسلات الخطية باستخدام قائمة مرسلة إلى البريد أو جهاز الفاكس.

تقوم المنظمة - سواء التي تركز على الزبون أم التي تركز على السوق - أولًا بتحديد رغبات الزبائن المحتملين ومن ثم تقوم بإنشاء الخدمة أو المنتج. يتم تبرير نظرية وتطبيق التسويق من خلال فكرة أن الزبائن يستخدمون المنتج أو الخدمة لأنهم يحتاجونها أو لأنها تزودهم بمزايا ملموسة.

هنالك اثنان من العوامل الرئيسية للتسويق: تجنيد زبائن جدد (اكتسابهم) والاحتفاظ بالزبائن الحاليين والتوسع في العلاقات معهم (إدارة القاعدة). عندما يقوم المسوق بتحويل المشتري المحتمل، تقوم إدارة القاعدة بتولي زمام الأمور. تعمل عملية إدارة القاعدة على تحويل المسوق ليقوم ببناء العلاقات ورعاية الصلات وتعزيز المزايا التي تباع للمشتري في المقام الأول ومن ثم يقوم بتطوير المنتج/الخدمة بشكل مستمر لحماية الأعمال من الانتهاكات التنافسية.

لضمان نجاح خطة التسويق، ينبغي أن يعكس خليط (الباءات الأربعة) رغبات واحتياجات المستهلكين أو المتسوقين في السوق المستهدفة. إن محاولة إقناع شريحة من السوق بشراء شيء لا يرغبون به هي عملية مكلفة للغاية ونادرًا ما تكون ناجحة. يعتمد المسوقون على وجهات نظر أبحاث التسويق الرسمية وغير الرسمية لتحديد ما يرغب به المستهلكون وما هم على استعداد لدفع ثمنه إذ يأمل المسوقون أن تعطيهم هذه العملية ميزة تنافسية مستمرة؛ إذ تعد الإدارة التسويقية هي التطبيق العملي لهذه العملية، كما أن العرض يمثل إضافة مهمة لنظرية (الباءات الأربعة).

تصرح الجمعية الأمريكية للتسويق (American Marketing Association – AMA) "بأن التسويق يمثل وظيفة تنظيمية ومجموعة من العمليات التي تعمل على خلق التواصل وتقديم قيمة للمستهلكين وإدارة علاقات المستهلكين بطريقة تعود على المنظمة وعلى أصحاب المصلحة بالفائدة".

الإعلانات

تعد الإعلانات شكلًا من أشكال التواصل التي تسعى عادة لإقناع المستهلكين المحتملين بشراء أو استهلاك المزيد من علامة تجارية معينة للمنتج أو الخدمة (انظر الجدول رقم ١ , ١٠، أفضل المعلنين الرياضيين). يتم تصميم العديد من الإعلانات لتوليد زيادة في استهلاك تلك المنتجات والخدمات من خلال إنشاء وتعزيز "صورة العلامة التجارية" و"الولاء للعلامة التجارية".

الجدول رقم (١ , ١٠). أفضل شركات الإعلانات الرياضية.

شركة جنرال موتورز General Motors
شركة انهيزر – بوش كوس .Anheuser Bucsh Cos
شركة الاتصالات السلكية واللاسلكية أي تي و تي AT&T
شركة فورد موتور .Ford Motor Co
شركة كوكا – كولا .Coca - Cola Co
فيزا Visa
شركة ميلر بروينج
بروكتر و غامبل Procter & Gamble
نيسان أمريكا الشمالية Nissan North America
آي بي إم IBM
بيبسي كولا Pepsi Cola
تويوتا أمريكا الشمالية Toyota North America

ولتحقيق هذه الغايات، تقوم الإعلانات في بعض الأحيان بتضمين معلومات واقعية في رسالتها المقنعة. يتم استخدام وسائل الإعلام لإيصال هذه الرسائل بما في ذلك التلفاز والمذياع وصالات السينما والمجلات والصحف وألعاب الفيديو وشبكة الاتصالات واللوحات الإعلانية (الثابتة، والمتنقلة).

وعادة يتم وضع الإعلانات من قبل وكالة إعلانات بالنيابة عن شركة أو منظمة أخرى (انظر الجدول رقم ٢, ١٠، وكالات الإعلان المرتبطة فـي الألعاب الرياضية للولايات المتحدة). هنالك تسع قواعد عامة لتحقيق الفائدة القصوى للملكية الرياضية أو علاقات وكالات الإعلان (انظر الجدول رقم ٣, ١٠، قواعد تـحقيق الفائدة القصوى للملكية الرياضية أو علاقات وكالات الإعلان، لمزيد من التفاصيل).

تشاهد الإعلانات علـى مقاعد عربات التسوق وعلى جدران ممشى المطارات وعلـى جوانب الحافلات وكذلك يتم سماعها فـي رسائل انتظار الهاتف وفي أنظمة مخاطبة الحضور في المتاجر. وعادة توضع الإعلانات فـي أي مكان يوجـد فيه جمهور يمكنه بسهولة أو علـى نحو متكرر الوصول إلى المعلومات البصرية والسمعية والمطبوعة.

الجدول رقم (٢, ١٠). وكالات الإعلان المرتبطة في الألعاب الرياضية للولايات المتحدة.

الشركات القابضة للدعاية والإعلان		
أيجيس (AEGIS) هافاس (HAVAS) مجموعة انتر بابليك (Inter Public Group) مجموعة أومنيكوم (Omnicom Group) بابليكس جروب (Publics Groupe) دبليو بي بي (WPP)		
وكالات الإعلان الأخرى		
وكالة أجيلار/ جيرارد Aguilar/Girard Agency	مجموعة برافو Bravo Group	ديلي وأسوشياتس Dailey & Associates
ألماتي Almighty	بروملي كومينكيشنز Bromley Communications	دي دي بي وورلدوايد DDB Worldwide
آنومالي Anomaly	المجموعة Group	ديتش Deutsch
أرنولد وورلدوايد Arnold Wordwide	كامبل – إيوالد Campbell - Ewald	ديفيتا/ فيردي DeVita/Verdi
بارتل بوجل هيجارتي Bartle Bogle Hegarty	كارات Carat	ديست هارميل وبارتنرز Dieste Harmel & Partners
برلين كاميرون يوناتيتد Berlin Cameron United	كرامر – كراسلت كومباني Cramer - Krasselt Company	دونر Doner
مجموعة بوتهاوس Boathouse Group	كريسبين بورتر وبوجسكي Crispin Porter & Bogusky	إليمنت 79 Element 79
بي بي دي او وورلدوايد BBDO Worldwide	كوت ووتر Cutwater	

الجدول رقم (٣ , ١٠). قواعد تحقيق الفائدة القصوى للملكية الرياضية أو علاقات وكالات الإعلان.

١ – يؤدي اتساق المنتجات الاستهلاكية إلى وجود تسويق ثابت، ويكون العكس صحيحًا بالنسبة للفرق والدوريات.
٢ – ترتيبات العمل ليست هي القاعدة.
٣ – العلامات التجارية يجب أن تسبق الإعلانات.
٤ – الدعاية للمنتجات الرياضية لا تشبه الدعاية للعقارات الرياضية.
٥ – حملات العقارات الرياضية التي تعد بالأداء ستؤدي إلى قصور أداء ثابت.
٦ – الحملات المتعلقة بالفريق وبالدوري تخضع للتدقيق الذي يتناقض مع ميزانيات ووسائل الإعلام الزهيدة الخاصة بها.
٧ – يعرف المستهلكون الرياضيون منتجهم أفضل من المستهلكين الآخرين لذلك يجب احترام معرفتهم.
٨ – قم ببيع العلامة التجارية أولًا وكل شيء آخر سيكون سهلًا.
٩ – الألعاب الرياضية تعد عُملة اجتماعية؛ احرص على إنفاقها بحكمة.

المصدر: ستريت وسميث: مجلة الأعمال الرياضية: العدد ١٠:٢٢، ٢٤ – ٣٠ سبتمبر، ٢٠٠٧، ٢٤ – ٢٨.

رغم أن الإعلانات تعد ضرورية للنمو الاقتصادي إلا أنها تنطوي على تكاليف اجتماعية، لأن معايير التكاليف الاجتماعية تكون ضرورية للتقرير بشأن تنفيذ الإعلانات أم لا (انظر الجدول رقم ٤ , ١٠، معايير للتقرير بشأن تنفيذ الإعلانات أم لا) انتشرت إعلانات البريد الإلكتروني التجارية والأشكال الأخرى من الرسائل غير المرغوب فيها بشكل كبير لتصبح مصدر إزعاج لمستخدمي تلك الخدمات فضلًا عن كونها تشكل عبئًا ماليًّا على مزودي خدمة الإنترنت. تغزو الإعلانات وعلى نحو متزايد الأماكن العامة كالمدارس التي يعدها بعض النقاد نوعًا من أنواع استغلال الأطفال.

الجدول رقم (٤ , ١٠). معايير للتقرير بشأن تنفيذ الإعلانات أم لا.

تعمل الإعلانات بشكل أفضل عندما يرغب البائع إخبار الكثير من الناس بشكل سريع (مثلًا، التغيير في الساعات أو ترويج مبيعات خاصة أو سياسة ائتمانية جديدة). هنالك خمسة معايير يجب أخذها بعين الاهتمام عند التقرير بشأن تنفيذ الإعلان أم لا: • يجب أن تكون نزعة الطلب الأساسية للمنتج أو الخدمة مواتية. • يجب أن يكون هنالك فرصة كبيرة لتمييز المنتج أو الخدمة. • يجب أن يكون في المنتج أو الخدمة مزايا خفية. • يجب أن يكون هنالك دوافع عاطفية قوية تجاه المنتج أو الخدمة. • يجب أن يكون لدى المنظمة أموالٌ كافية لدعم برنامج الإعلانات على نحو مناسب.

وظيفة الإعلانات

تتألف صناعة *الإعلانات* من كل الأنشطة المتعلقة بتقديم رسالة غير شخصية – لفظية أو بصرية – بشكل علني لجماعة ما بخصوص خدمة أو منتج أو برنامج؛ تسمى هذه الرسالة "*الإعلان*" إذ يتم نشرها من خلال وسيلة إعلام أو أكثر ويتم الدفع مقابلها من قبل جهة راعية محددة.

هنالك فرق واضح بين صناعة الإعلان والإعلان؛ إذ يمثل الإعلان الرسالة نفسها، في حين صناعة الإعلان تمثل العملية؛ إنها برنامج أو سلسلة من الأنشطة الضرورية لتخطيط وإعداد الرسالة وإيصالها إلى السوق المعني. وهنالك مسألة أخرى وهي أن الجمهور يعرف الجهة التي تقف وراء صناعة الإعلان لأن الجهة الراعية تكون محددة بشكل واضح في الإعلان نفسه. زيادة على ذلك، تدفع الجهة الراعية لوسيلة الإعلام التي قامت بنشر الرسالة. إن هاتين النقطتين الأخيرتين توضحان الفرق بين صناعة الإعلان وبين الدعاية والإعلان.

إن الغرض الوحيد من وراء صناعة الإعلان هو بيع شيء ما؛ خدمة أو منتج أو برنامج. يمكن أن يكون القصد هو تحقيق بيع فوري أو في وقت ما في المستقبل؛ مع ذلك، يكون الهدف الأساسي هو بيع شيء ما. إن الهدف الحقيقي من وراء صناعة الإعلان هو تحقيق التواصل الفعال؛ أي، يجب أن يكون الهدف النهائي لصناعة الإعلان هو تعديل توجهات و/ أو سلوك الجهة التي تستقبل الرسالة. إن الهدف العام لصناعة الإعلان هو زيادة المبيعات المدرة للربح ولكن هذا الهدف واسع جدًّا بحيث لا يمكن تنفيذه بفاعلية في برنامج صناعة الإعلانات. ينبغي وضع بعض الأهداف المحددة التي يمكن تضمينها في البرنامج؛ وتهدف الأمثلة القليلة التالية المحددة إلى:

- دعم برنامج البيع الشخصي.
- الوصول إلى الأشخاص الذين لا يستطيع موظف المبيعات الوصول إليهم.
- تحسين العلاقات مع التجار.
- دخول سوق جغرافي جديد أو جذب مجموعة جديدة من الزبائن.
- تقديم منتج جديد أو برنامج سعر جديد.
- زيادة مبيعات المنتج.
- توسيع مبيعات العضوية.
- مواجهة التحيز أو الإبدال.
- بناء شهرة للمنظمة وتحسين سمعتها من خلال تقديم خدمة عامة عن طريق صناعة الإعلانات أو عن طريق تأثير المنتظمة الناتج عن الخدمة أو المنتج أو البرنامج.

كيف يتم وضع/ تطوير ميزانية صناعة الإعلانات؟

يتم وضع/ تطوير برنامج ميزانية صناعة الإعلانات عند أخذ العناصر التالية بعين الاعتبار:

- **المصاريف**

١- عدد وحجم الإعلانات المطبوعة (مصادر داخلية وخارجية).

٢- عدد الإعلانات الإذاعية وطولها.

٣- عدد الإعلانات التلفزيونية وطولها.

٤- عدد اللوحات الإعلانية المستخدمة.

٥- الموظفين.

٦- مصاريف المكتب.

- **الدخل**

١- مساحة الإعلان المباعة.

٢- المقايضات (يمكن زيادة الجدول الزمني لإعلانات البرنامج على أساس غير نقدي (المقايضات - التذاكر أو العضوية مقابل إعلانات مجانية) إذا كان المدير مستعدًا للسماح لمحطة إذاعية (من غير الشائع بالنسبة لمحطات التلفاز أو وسائل الإعلام المطبوعة الدخول في اتفاقيات مقايضة) بأن تصبح الراعي الإعلامي الرسمي للبرنامج. لا تسمح أبدًا بأن يتم تفسير راعية وسائل الإعلام على أنها رعاية حصرية. قدم للراعي الإعلامي حصرية ترويجية واحتفظ بحق الإعلان في أي مكان آخر مناسب).

يجب أن يتوفر في الميزانية السنوية أموال للإعلان عن جدول الخدمات والمنتجات والبرامج في الصحف المحلية على أساس شهري وفي شكل يستطيع الناس قصه من الصحيفة والاحتفاظ به. كما تنشر الكثير من المنظمات نشرات إخبارية أسبوعية أو شهرية داخلية تستخدم كقطعة بريد مباشر وكنشرة في المنشأة.

اعتمادًا على فلسفة المنظمة، تستطيع صناعة الإعلان أن تحقق دخلًا من خلال بيع مساحة للإعلان في مجموعة متنوعة من وسائل الإعلام في جميع أنحاء منشآت المنظمة. وتشمل الاحتمالات دون حصر: (١) نظم لوحات النتائج، (٢) حالات العرض في ملتقى الممرات، (٣) واجهات الردهة أو الساحة الداخلية، (٤) واجهات نقطة البيع، (٥) زامبوني Zamboni، (٦) المنشورات الداخلية، (٧) مراكز الرسائل، (٨) الخيمات الخارجية، (٩) حالات عرض البرامج الواردة، (١٠) حزم العضوية، (١١) حاويات امتياز المنتجات، (١٢) لوحات حائط كرة القدم الداخلية، (١٣) سياج ملعب البيسبول، (١٤) طاولات كرة القدم، (١٥) برامج المسابقات.

هنالك مجموعة من المعلنين المحتملين لهذه المساحات وعلى وجه الخصوص لمنتجات الامتياز. يرغب باعة منتجات الامتياز في الإعلان عن أسمائهم وعن منتجاتهم على حاويات الامتياز؛ إذ يعمل هذا مع مبيعات التنزيلات على زيادة مبيعات الطعام والشراب للمنظمة وللباعة المرتبطين بها.

ما الخطوات اللازمة لاختيار وسيلة الإعلام المناسبة لعرض الإعلانات؟

تختلف إستراتيجية صناعة الإعلانات من برامج إلى برنامج ومن موسم إلى موسم اعتمادًا على طبيعة الجمهور أو السوق المتوقعة. عمومًا، إن مسألة تحديد الجهة التي ترغب في الإعلان لديها مرهونة بالأموال المتوفرة لهذه الغاية.

يجب أن تحدد الإدارة الأنواع العامة لوسائل الإعلام التي ترغب باستخدامها؛ الصحف أو المجلات أو الإذاعة أو التلفاز أو لوحات الإعلانات، إذا تم اختيار الصحف، هل الصحف المحلية أو الإقليمية؟ في حال اختيار التلفاز، هل سيكون تلفازًا محليًا أو شبكة وطنية أو إذاعة تلفازية؟.

الهدف من الإعلان

تتأثر خيارات وسائل الإعلام بالغرض من إعلان محدد وبالهدف من كامل الحملة. إذا أراد المعلن أن يعمل تغييرًا في اللحظة الأخيرة للإعلان أو إذا أراد وضع إجراءات تحفيزية للإعلان في غضون يوم أو يومين، فيمكنه عندها استخدام الصحف أو الإذاعة أو التلفاز؛ لا تكون المجلات جيدة لهذا الغرض ذلك أنه يجب وضع الإعلان قبل أسابيع من تاريخ النشر.

انتشار وسائل الإعلام

يجب أن يتوافق انتشار وسائل الإعلام مع أنماط توزيع الخدمة أو المنتج أو البرنامج، وبالتالي فإن النطاق الجغرافي للسوق يؤثر على خيار وسيلة الإعلام إلى حد كبير. زيادة على ذلك، ينبغي اختيار وسيلة الإعلام التي تصل إلى نوع السوق المطلوبة الذي يكون الانتشار فيه بارزًا. تكون وسائل الإعلام المستخدمة للوصول إلى سوق المراهقين مختلفة عن تلك المستخدمة للوصول إلى الأمهات والأطفال الصغار.

متطلبات الرسالة

يجب أن تهتم الإدارة بوسائل الإعلام التي تكون ملائمة تمامًا لتقديم الرسالة إلى السوق. في العادة يتم تقديم منتجات اللحوم وأغطية الأرضيات والملابس بطريقة مصورة، لذلك، لا تكون الإذاعة وسيلة مناسبة لهذه الأنواع من المنتجات. إذا كان المنتج يتطلب تقديم رسالة مطولة – مثل التأمين –، فإن الإعلانات الخارجية لا تكون مجدية في هذا الصدد. مع ذلك، إذا استطاع المعلن استخدام رسالة موجزة كما في حالة الملح أو البيرة

أو السكر، تكون اللوحات الإعلانية هـي أفضل خيـار. يتم استخدام التلفاز لعـرض الصور التي لا تكون مفصلة كثيرًا.

قرار الشراء - الوقت والمكان

ينبغي أن يختار المعلن وسيلة الإعلان التي تصل إلى الزبائن المحتملين في الوقت والمكان الذي يتخذ فيه ذلك الزبون قرار الشراء. ولهذا السبب تكون اللوحات الإعلانية غالبًا جيدة لمنتجات البنزين والفنادق. يتم وضع إعلانات محلات البقالة في الصحف ليلة الخميس أو صباح الجمعة وذلك لتحقيق معدل شراء كبير في عطلة نهاية الأسبوع.

كيف يتم إنشاء الإعلانات؟

قبل إنشاء الإعلانات، ينبغي أن يعلم الأشخاص المعنيون أن الغرض الرئيسي من صناعة الإعلان هو بيع شيء ما وأن الإعلان نفسه هو محاولة إقناع للشراء. قد يكون الإعلان مليئًا بمحاولات الإقناع للشراء كما في الإعلانات اللافتة للنظر والإعلانات التي تسعى لتحقيق النتيجة بشكل مباشر وفوري؛ وقد يكون لغاية بعيدة المدى ويحمل رسالة سلسة مثل الإعلانات المؤسسية. على كل الحالات، يحاول الإعلان بيع شيء ما وبالتالي هو ينطوي على أنواع إجراءات البيع نفسها مثل محاولات الإقناع للشراء التي يستخدمها مندوب المبيعات الشخصي. أي، يجب أن يعمل الإعلان أولًا على جذب الانتباه وبعد ذلك طرح الفائدة التي تكون كافية لتحفيز الرغبة في الخدمة أو المنتج أو البرنامج. أخيرًا، يجب أن يعمل الإعلان على تحريك الزبون المحتمل لفعل شيء ما. قد يتواجد الإجراء المطلوب في أي مكان داخل نطاق غير محدود تقريبًا من الاحتمالات التي تتراوح بين تغيير فوري في السلوك الظاهر أو تغيير بطيء في الاتجاهات أو عملية التفكير.

تتضمن عملية إنشاء الإعلان مهمات مثل كتابة النموذج واختيار الرسوم التوضيحية المراد استخدامها وإعداد تصميم وترتيب استنساخ الإعلان لوسيلة الإعلام المختارة. النموذج في الإعلان يعني كل المواد الخطية أو المحكية الموجودة فيه بما في ذلك العنوان والقسيمة واسم المعلن وعنوانه والمحتوى الرئيسي للرسالة. تعد الصور التوضيحية - سواء كانت صورة ضوئية أم رسمًا أم استنساخًا للوحة مرسومة أم رسوماً متحركة...إلخ - ميزة قوية جدًّا في الإعلانات. ومن المسائل الرئيسية التي ينبغي أخذها بعين الاهتمام بخصوص الصور التوضيحية: (١) فيما إذا كانت هي أفضل استخدام بديل للمساحة، (٢) فيما إذا كانت مناسبة من كل النواحي للإعلان نفسه. ويمثل التصميم الترتيب المادي لكل العناصر الموجودة في الإعلان. ضمن مساحة محددة ووقت محدد، ينبغي لواضع التصميم وضع العنوان والنموذج والصور التوضيحية. يتم اتخاذ القرارات بشأن الكمية النسبية من المساحة البيضاء والأنواع التي ينبغي استخدامها. يعمل التصميم الجيد على جذب الانتباه وتحقيق الفائدة ويدفع القارئ لقراءة الإعلان بالتفصيل وبطريقة منظمة.

ما الأمور المهمة التي ينبغي مراعاتها عند اختيار شركة إعلانات؟

في حال لم تكن المنظمة قادرة على المحافظة على عملية إعلانات داخلية فإنه من المستحسن اختيار وكالة محلية لخدمة المنظمة في هذا الشأن. وفي حال تم التعاقد مع وكالة خارجية، يجب أن تتم مراقبة أدائها باستمرار للحصول على إعلانات مميزة ومنتجة.

ينبغي للوكالة تقديم النصيحة للمنظمة بشأن أنسب الوسائل الإعلانية التي تحقق مصلحة المنظمة. أخيرًا، ينبغي أن يكون لدى الوكالة فهم جيد لمسألة الترويج والعلاقات العامة. يكون متوسط الأجر للوكالة الخارجية ١٥٪ عمولة لكل إعلان يتم وضعه.

الترويج

يظن الكثير من الناس أن مصطلحات صناعة الإعلان والبيع والتسويق هي مصطلحات مترادفة. مع ذلك، تعد صناعة الإعلان والبيع مجرد عنصرين من العناصر الكثيرة التي تشكل عملية التسويق. صناعة الإعلانات هي عملية جذب انتباه الجمهور للمنتج أو العمل من خلال تقديم إعلانات مدفوعة الأجر في الصحف أو الإذاعة أو الوسائل الإلكترونية. في حين أن البيع يمثل عملية شخصية أو غير شخصية لمساعدة و/ أو إقناع الزبون المحتمل لشراء السلعة أو الخدمة أو للعمل بشكل إيجابي وفقًا لفكرة لها أهمية تجارية بالنسبة للبائع.

يعد الترويج شكلًا من أشكال البيع ولكنه يعد مصطلحًا شاملًا يمثل حقلاً واسعاً. يشير البيع فقط إلى عملية نقل الملكية أو استخدام مندوب مبيعات شخصي في حين تشمل عملية الترويج صناعة الإعلانات والبيع الشخصي وترويج المبيعات وأدوات البيع الأخرى.

يعد البيع الشخصي وصناعة الإعلان أكثر طريقتين مستخدمتين على نطاق واسع في عملية الترويج. هنالك طرق/ إستراتيجيات ترويجية أخرى مثل: (١) ترويج المبيعات – التي يتم تصميمها لمساندة وتنسيق جهود البيع الشخصي وصناعة الإعلان (مثلًا، واجهات المحل والمعارض التجارية واستخدام العينات أو المكافآت)، (٢) إعلانات وبيع الطلب البريدي، (٣) البيع التلقائي، (٤) المزادات، (٥) التسويق عبر الهاتف، (٦) التمييز بين المنتجات، (٧) تجزئة السوق، (٨) شراء السلع ذات الأسعار الباهظة، (٩) شراء السلع ذات الأسعار المنخفضة، (١٠) استخدام الطوابع التجارية، (١١) وضع علامة تجارية على المنتج أو الخدمة.

الحملة الترويجية

الحملة الترويجية هي سلسلة مخططة ومنسقة ومتكاملة من الجهود الترويجية التي تتمحور حول موضوع واحد أو فكرة واحدة مصممة لتحقيق هدف محدد مسبقًا. تكون الخطوة الأولى في تنظيم الحملة هي وضع

الأهداف وتـحديد إستراتيجيات الحملة. على المدير أن يجيب عن الأسئلة التالية عندما يضع إستراتيجيات الحملة:

- ما هو التركيز النسبي ليتم وضعه على مقابل ابتدائي ثانوي تحفيز الطلب؟
- ما التوازن المطلوب بين فورية استجابة العمل ومدة الاستجابة؟
- هل تؤثر المنظمة على كل شخص بشكل بسيط أو على عدد قليل من الأشخاص بشكل مكثف؟
- في أي نقطة تستهدف الإدارة تركيز المنظمة على الفرق بين الوعي على العلامة التجارية والإصرار على العلامة التجارية؟
- ما القضايا أو المنتجات أو الخدمات (مثلًا، المتعلقة بالمنظمة أو بالمنافسين) التي ستؤكد عليها المنظمة؟

في طور التخطيط للحملة، يجب أن تقرر الإدارة بشأن نواحي البيع التي ينبغي التأكيد عليها؛ يستند هذا القرار إلى حد كبير على الأهداف المحددة للحملة ونتائج البحوث المتعلقة بدوافع الشراء وعادات الزبائن.

تدور معظم الحملات حول موضوع مركزي أساسي. وفي هذا السياق، يجب أن يتخلل الموضوع جميع الجهود الترويجية لتوحيد الحملة إذ يمثل الموضوع ببساطة عمليات الجذب الموجه بطريقة مميزة لغايات جذب الانتباه؛ وبهذا يكون مرتبطًا بأهداف الحملة وبسلوك الزبائن وهو يعبر عن مزايا المنتج. في العادة يتم التعبير عن الموضوع من خلال شعار (مثلًا، شعار نايك Nick "فقط افعلها"، وشعار فورد Ford "الجودة هي المهمة الأساسية").

يعتمد مفتاح نجاح العملة بشكل كبير على قدرة الإدارة على تفعيل وتنسيق جهود كامل مهمتها الترويجية والتوزيع المادي للمنتجات والخدمات. في الحملات المنفذة بشكل ناجح، يجب أن تتناغم جهود كل الأشخاص المشتركين بشكل فاعل. يتكون برنامج صناعة الإعلانات من سلسلة من الإعلانات التي يتم نشرها في الوقت المناسب والتي يتم وضعها بشكل دقيق. يمكن ربط جهود البيع الشخصي من خلال جعل مندوبي المبيعات يعرضون ويوضحون مزايا المنتجات أو الخدمات التي تم تأكيدها في الإعلانات. يجب أن يتم تنسيق أجهزة ترويج المبيعات مثل مواد واجهات نقطة الشراء مع الجوانب الأخرى للحملة. يجب أن يتأكد الموظفون المسؤولون عن أنشطة التوزيع المادي من توفر مخزون كافٍ من المنتجات قبل البدء بالحملة.

تحديد المزيج الترويجي

إن مسألة تحديد المزيج الترويجي (أي، صناعة الإعلانات والبيع الشخصي وعمليات ترويج المبيعات) تعد مسألة صعبة بالنسبة للإدارة. مع ذلك، إذا أخذت الإدارة بعين الاهتمام مجالات مثل (١) العوامل التي تؤثر على المزيج الترويجي (مثلًا، المال المتوفر للترويج وطبيعة السوق (النطاق الجغرافي والتركيز ونوع الزبائن) وطبيعة المنتج أو الخدمة ومرحلة دورة حياة المنتج أو الخدمة)، (٢) مسائل إستراتيجية الترويج الأساسية لتوضيح أثر العوامل المؤثرة (مثلًا، الوقت الذي تكون فيه صناعة الإعلان والبيع الشخصي مكونات رئيسية والوقت الذي يتم فيه تأكيد

الجهود الترويجية لبائع التجزئة والوقت الذي يتم فيه استخدام صناعة الإعلان التعاونية بين الشركة الصانعة وبائع التجزئة وفيما إذا كان ترويج بائع التجزئة ضروريًّا عندما تؤكد الشركة الصانعة على الإعلانات وفيما إذا أكد بائع التجزئة على البيع الشخصي وفيما إذا كان بحاجة إلى الإعلانات وفيما إذا كان سيتواصل النشاط الترويجي عندما يتجاوز الطلب السعة الطبيعية ويكون كبيرًا)، (٣) المعلومات الكمية من الدراسات البحثية لمعرفة التطبيقات العملية للمواد التحليلية، فإنها ستتمكن من تحقيق نتائج جيدة على هذا الصعيد.

البيع الشخصي

البيع الشخصي يعني عملية تسليم رسالة مصممة بشكل خاص للزبون من قبل البائع وتكون عادة على شكل تواصل مباشر أو مراسلات شخصية أو مكالمات تلفونية شخصية. خلال صناعة الإعلانات، يمكن توجيه رسالة المبيعات الشخصية على نحو محدد أكثر لآحاد الزبائن كما يمكن تغييرها بسهولة في حال عدم حدوث السلوك المطلوب. مع ذلك، يكون البيع الشخصي مكلفًا أكثر بكثير من صناعة الإعلان ويتم استخدامه عموما فقط عندما يكون هنالك قدرة على تبرير النفقات العالية. على سبيل المثال، يتطلب تسويق نظام كمبيوتر متطور استخدام البيع الشخصي في حين أن تقديم منتج جديد لملايين الزبائن لا يتطلب هذا. هنالك شكلان آخران للبيع الشخصي لا يتم استخدامهما مع المنتجات الراقية ذات الثمن الباهظ وهي: البيع على الأبواب (Door - to - Door)، والعروض المنزلية (Home Demonstration Parties). يتم استخدام هذين الأسلوبين من أساليب البيع الشخصي لبيع منتجات العناية الشخصية ومستحضرات التجميل وتجهيزات المطابخ والموسوعات والكتب والألعاب والطعام وغيرها من المنتجات التي تحظى باهتمام خاص من قبل ربات المنازل. ينبغي استخدام الإعلانات لدعم البيع الشخصي بهدف تعزيز تأثيره.

الرعاية التجارية

الرعاية التجارية تعني الدعم المالي النقدي أو المنتجات العينية أو الخدمات التي يتم تقديمها مقابل الحصول على اعتراف الجمهور؛ إنها عملية تقديم المساعدة أو التمويل أو السلع أو الخدمات لفعاليات المنظمة من قبل أفراد أو وكالات أو شركات أو مؤسسات أو أي مؤسسة أخرى لوقت محدد للحصول على اعتراف الجمهور أو لغايات دعائية وترويجية. إن الهدف من الرعاية التجارية هو تحقيق أهداف محددة قابلة للقياس للمؤسسة أو العلامة التجارية من خلال بناء روابط مع الجمهور المستهدف بين الراعي والمنظمة أو الفعالية ذات القيمة. يوضح الجدول رقم (٥ , ١٠)، فئات الرعاية العشرة الأولى في الميادين الرياضية الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية.

الجدول رقم (٥ , ١٠). فئات الرعاية العشرة الأولى في الميادين الرياضية الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية.

١- بطاقات الائتمان.
٢- السيارات.
٣- اللاسلكية.
٤- البيرة.
٥- الملابس.
٦- مطاعم الخدمة السريعة.
٧- الفنادق/ المنتجعات والمشروبات الغازية والأحذية والخطوط الجوية.
٨- المشروبات الرياضية.
٩- الوجبات الخفيفة.
١٠- التأمين وخدمات الإنترنت والخدمات المالية.

أنواع الرعاية

هنالك نوعان شائعان للرعاية - الرعاية التي تتم بناء على الطلب والرعاية التي تتم من غير طلب. الرعاية التي تتم بناء على الطلب هي تلك الرعاية التي تسعى المؤسسة للحصول عليها لفعالية محددة إذ تقوم المؤسسة بإعداد طلب اقتراح بالحاجة إلى رعاية والتي تمثل طلبًا رسميًّا، وعند مراجعة كل العروض، تبدأ المفاوضات مع الراعي الذي تمت الموافقة عليه.

والرعاية التي تتم من غير طلب هي تلك الرعاية التي تحدث عندما ينفذ الراعي أول عملية اتصال بالاعتماد على المعرفة العامة أو مرجعية فريق ثالث فيما يتعلق بتوفر الفعالية وفرصة الحصول على الرعاية.

خيارات الرعاية

هنالك ثلاثة أنواع شائعة لخيارات الرعاية: الدعم المالي المباشر والدعم العيني المباشر وحزمة الجمع بين الدعم المالي والدعم العيني.

١- الدعم المالي المباشر - المساهمة النقدية.

٢- الدعم العيني المباشر - شهادات الهبة والمرطبات والجوائز وهبات منتجات الراعي والنقل والزي المدرسي والأزياء والملابس الرياضية والميداليات والتذكارات.

٣- الحزمة المزدوجة - مساهمات نقدية ومساهمات عينية.

نجاح الرعاية

إن عملية بيع الرعاية ليست مسألة شراء قائمة بريدية للمشترين المحتملين أو كتابة رسالة بريدية مباشرة أو عملية تجميع "حزمة" أو إرسال كل شيء بالبريد وانتظار أن يتصل بك الأشخاص هاتفيًّا ويعرضوا عليك النقود. قبل البدء، يجب أن يكون عند المنظمة تعريف واضح لمسألة الرعاية مثل الرعاية في الاستثمارات أو الرعاية النقدية أو العينية مقابل الحصول على فرصة استثمار تجارية مرتبطة بالفعالية أو مؤسسة ذائعة الصيت.

إن الكلمات الرئيسية في هذا التعريف هي "الاستثمار" و"الحصول على" و"يمكن استثماره". تعني كلمة الاستثمار التفكير الدائم بالرعاية على أنها فرصة استثمارية إذ يكون هنالك عائد استثمار قابل للنمو، توقف عن التحدث مع أي جهة عن الدفع نقدًا أو عن المال؛ بل استخدم كلمة استثمار التي تتضمن بأن القيمة سوف تعود على المستثمر. وتعني كلمة "الحصول على" القدرة على الارتباط بعرض محدد (فعالية أو نشاط رياضي أو احتفال أو معرض.... تقوم بتسميته). وتعني كلمة "يمكن استثماره" "الاستفادة القصوى من الرعاية". بعبارة أخرى، السماح للراعي بأن يستخدم استثماره أكبر استخدام ليستفيد من العلاقة.

إن التمسك بهذا التعريف يعمل على تطوير المؤسسة. وحسب رأي آلين وآمون Allen & Amunn (٢٠٠٦)، هنالك ١٢ خطوة رئيسية تضمن نجاح مساعي الرعاية:

١- جرد المخزون - تملك المؤسسة قيمة بالنسبة للراعي وهي تشمل:

- شركاء الإذاعة والتلفاز والمواد المطبوعة.
- منافذ بيع التجزئة.
- المواد المباشرة - الملصقات والنشرات والكتيبات.
- الشعارات.
- التذاكر: الكمية المراد تقديمها للراعي.
- مقاعد كبار الشخصيات.
- مواقف سيارات كبار الشخصيات.
- الضيافة - للتجار والمستهلكين والموظفين.
- عرض الشعارات في الموقع.
- الإعلانات الصوتية.
- حجرات التلفون.
- الرواتب.

- لوحات الإعلان.
- مبيعات المنتجات/ ومعارض المنتجات.
- مقابلة المشاهير.
- الإنترنت.

٢- تطوير شركاء وسائل الإعلام وبيع التجزئة - الوصول إلى شركاء وسائل الإعلام وشركاء بيع التجزئة. يجب أن تتم معاملتهم بنفس طريقة معاملة جميع الجهات الراعية الأخرى وبنفس الحقوق والمنافع.

ونعرض فيما يلي أهمية هذين الشريكين الرئيسيين:

وسائل الإعلام - تقدم فعالية المؤسسة لوسائل الإعلام فرصة لزيادة إيراداتها غير التقليدية. يوجد للفعالية أو المناسبة جمهور، فضلًا عن وجود فرص للبيع ولأخذ العينات، وتواجد أيضًا وسائل إعلام متعددة، يستطيع مجتمع وسائل الإعلام تقديمها للمعلنين الخاصين بها. يطلب المعلنون في كثير من الأحيان فرصًا ترويجية إضافية من وسائل الإعلام؛ إن الفعالية توفر لهم تلك الفرص. تبيع وسائل الإعلام الرعاية للمؤسسة مقابل وقت على الهواء أو تغطية مطبوعة.

بيع التجزئة - شريك بيع التجزئة مثل المتجر والصيدلية أو مكان بيع الوجبات السريعة - يقدم مزايا إضافية يمكن أن تشمل الجهات الراعية. وبوجود منفذ بيع التجزئة، تستطيع المؤسسة الوصول إلى الشركات الصانعة إذ تقدم لها بعض تلك المنافع. على سبيل المثال، عندما يكون لدى المؤسسة شركاء بيع تجزئة، تكون الفرص التالية موجودة في ما يلي:

- واجهات في نهاية الممرات أو في الممرات.
- عمليات ترويج.
- واجهات داخل المحل.
- إعلانات صوتية في المحل.
- نشرات إعلانية أسبوعية.
- إعلانات أسبوعية.
- الفرص الممنوحة عبر الترويج.
- حقيبة ستافرس Bag stuffers.
- محلات الوجبات السريعة.
- حقائب تسوق.

كما هو الحال مع وسائل الإعلان، عامل محل بيع التجزئة لكونه جهة راعية. إن تلك المحلات تقدم مزايا رائعة يمكن أن تشمل الجهات الراعية الأخرى كما تقدم قيمة كبيرة في جذب منتجات بيع التجزئة. زيادة على ذلك، اطلب منهم أن يزودوك بوثائق بخصوص دعمهم، مثلًا، عينات حقائب أو نشرات ... إلخ. في المقابل، تقوم أنت بتزويدهم بتقرير ما بعد الفاعلية إذ يذكر المنافع التي تلقوها وقيمة تلك المنافع.

٣- تطوير عروض الرعاية الخاصة بك.

اعمل على جمع العناصر المختلفة لعروض الرعاية حتى يتم تجهيزها لتقديم عمليات رعاية قيمة. لا تستخدم الذهب أو الفضة أو البرونز أو مصطلحات خاصة بقطاع ما لا تكون مفهومة من قبل المشتري. استخدم ببساطة فئات مثل الفئة الرئيسية والفئة المقدمة والفئة المشاركة والفئة المحددة للمنتج والفئة المحددة للفعالية؛ فهي سهلة للفهم وسهلة للبيع. طبعًا، الفئة الرئيسية هو الأغلى ثمنًا والأكثر فاعلية. فكر في فولفو تنس كلاسيك أو فيرجينيا سلمز تنس كلاسك كمثال على هذه المسألة. في اللحظة التي يتم فيها توحيد اسم الفعالية الخاصة بك مع اسم الجهة الراعية، عندها تكون وسائل الإعلام ملزمة بتقديم كامل الدعم الرئيسي وبتزويد المؤسسة بعملية نشر إعلامية واسعة للجهة الراعية الرئيسية.

تكون الخطوة الأولى في التجهيز للاتصال الأول بالجهة الراعية هي بإعداد ورقة واحدة تعرض مبادئ الفعالية بوضوح وبإيجاز (من؟ وماذا؟ وأين؟ ومتى؟) وتسلط الضوء على المنافع المختلفة التي يمكن الحصول عليها نتيجة للاشتراك بتلك الفعالية (الإذاعة والتلفاز والمطبوعات ...إلخ).

٤- البحث عن الجهات الراعية.

تعرف على الجهات الراعية المحتملة، ابحث في الإنترنت واقرأ التقارير السنوية واعمل أبحاث بيانات على الشركات واستخدم مرجع تقرير التسويق الجماعي. اكتشف الأعمال التي تقوم الشركات حاليًّا برعايتها وتعرف على إستراتيجيات العلامات التجارية الخاصة بها وعلى أهدافها التجارية. كن خبيرًا في مجال الزبائن المحتملين؛ كلما عرفت أكثر عنهم ستكون مستعدًّا تمامًا للإجابة عن أسئلتهم وتنفذ عروض الرعاية بكل سهولة لتلبي حاجاتهم المحددة.

٥- إجراء الاتصال الأول بالجهة الراعية.

ابدأ بالاتصالات الهاتفية وحاول الوصول إلى الجهة الراعية المناسبة. عند العثور على الشخص المناسب، لا تبدأ مباشرة في مسائل المبيعات؛ بل قم بسؤاله مجموعة من الأسئلة عن عمله لتعرف فيما إذا كان يصلح بأن يكون راعيًا مناسبًا لمشروعك.

٦- احصل على موعد.

٧- كن مبدعًا.

عندما تكون أمام الجهة الراعية يجب أن تكون مستعدًا. أظهر معرفة بطبيعة أعمالهم من خلال عرض رعاية تلبي حاجاتهم المحددة. ساعدهم على معرفة طريقة جديدة وفريدة لتعزيز رعايتهم المتعلقة بالفعالية. على سبيل المثال، إذا كانت الجهة متجر حيوانات أليفة، اقترح تقديم مسابقة تشمل الزبائن وحيواناتهم الأليفة، أو رتب مسابقة بحيث يتوجب على الأشخاص ملء استمارة دخول للفوز بشيء ما. فكر في فرص الضيافة مثل تقديم الجوائز لمندوبي المبيعات المميزين وجوائز خاصة للزبائن وحوافز للتجارة. كن مستعدًّا لتقديم هذه الأفكار ولمساعدة الجهة الراعية على فهم كيف يمكن أن توفر لها هذه الرعاية فائدة كبيرة.

٨- نفذ عملية البيع.

٩- حافظ على بقاء الجهة الراعية مهتمة.

عندما تنتهي عملية البيع، تابع الحديث مع الجهة الراعية لتبقى مسألة الفعالية واضحة بالنسبة لها، وانظر فيما إذا كانت دائرة العلاقات العامة الخاصة بها سوف تنشر بشأن انضمامها، وتأكد من كونهم سعداء بشأن وضع الشعار الخاص بهم، وتأكد من اطلاعهم على كل ما هو جديد بشأن الجهات الراعية الجديدة والأنشطة الجديدة وبشأن كل ما يحدث، فلكما عملت على دمجهم أكثر في العملية كان ذلك أفضل لتحقيق الغاية المنشودة.

١٠- قم بإشراك الجهة الراعية في الفعالية.

تأكد من إشراك الجهة الراعية في الفعالية. لا تدع الراعي يسلم شيكًا وهو يقول "دعني أعرف ماذا يجري"؟ إن ذلك يؤدي إلى فشل المؤسسة. اجعل الجهة الراعية تشارك من خلال وجودها في الموقع وتمشى مع الأشخاص المعنيين في المكان وتناقش معهم بشأن مواقع وضع الشعارات ونوعية الجمهور والخطوط الموجودة في حجرة الهاتف الخاصة بهم وكل ما هو مناسب لغايات مشاركتهم.

١١- زود الجهات الراعية بتقرير ما بعد الفعالية.

زود الجهات الراعية بوثائق كاملة حول مشاركتهم، إذ يشمل هذا نسخًا عن كل المواد الدعائية وشهادة أداء من شركاء الإذاعة والتلفزيون التابعين لك وقصاصات المطبوعات وكتيبات بيع التجزئة والتذاكر والشعارات وقصص الصحافة. يجب أن يتم وضع كل ذلك في مجموعة واحدة مع تقرير ما بعد الفعالية يوضح تقييم العناصر المختلفة إذ يتم تقديمه للجهة الراعية مع شهادة تقدير على مشاركتهم.

١٢- التجديد للسنة القادمة.

الرعاية

تحدث عملية الرعاية عندما تدفع شركة أو منظمة لمتعهد رياضي أو منظمة أجرًا للحصول على حق إشراك نفسها ومنتجاتها في فعالية من الفعاليات. تكون الرعاية بكل الأحجام والأشكال حسب رغبة الشركات والمنظمات في تحقيق أهداف مختلفة ضمن حدود ميزانية الرعاية الخاصة بهم. تحقق الفعالية للجهة الراعية ما يلي (شمادر وجاكسون Schmader & Jackson، ١٩٩٧، صفحة ١٦٧):

- خلق دعاية إيجابية.
- زيادة الوضوح.
- وضع الجهة الراعية بصرف النظر عن منافستها.
- تكملة برامج التسويق الأخرى.
- تعزيز الصورة.
- خلق مبيعات.
- تشكيل توجهات الزبائن.
- تحسين علاقات الزبائن.
- بيع المنتجات/ الخدمات بشكل مباشر.
- دفع حركة المرور.
- رفع معنويات الموظفين/ نوعية الحياة.
- المساهمة في التنمية الاقتصادية للمجتمع.
- مكافحة ميزانيات الإعلانات الكبيرة للمنافسين.
- تعزيز صورة الراعي كمواطن صالح ومتعاون.
- الوصول إلى الأسواق المستهدفة بشكل محدد.

تشمل حقيبة الرعاية دون حصر: التفرد أو الخصوصية والتلفزيون واللافتات والترفيه والعروض/ السلع والترويج/ العلاقات العامة والإعلانات ومنافع الجهة الراعية والتكلفة ومدة العقد وخيار التجديد. تشمل منافع الجهة الراعية: تفرد وحصرية المنتج، ودعايات تجارية لمدة ٣٠ ثانية، ولافتات في المرافق وتذاكر لكل دورة والإقامة في الفندق ومواقف سيارات مجانية أو مخفضة ومواقف سيارات لكبار الشخصيات ودعوات لجميع الأنشطة الاجتماعية ومعارض نقطة البيع والترويج في الموقع والاسم والشعار على المواد المنتجة ودعايات إذاعية وظهور اللاعبين وتقديم إعلانات في برنامج الفعالية.

هنالك أربعة أنواع شائعة للرعاية المقدمة. فهذه الأربعة بعنوان: الرعاية الرئيسية (الأولية أو الحصرية)، الرعاية الثانوية المقدمة، رعاية وسائل الإعلام، ورعاية المنتج الرسمي. كما يوجد فئة أخرى تسمى الثانوية، الشريك، أو المستويات الأخرى. الرعاية الرئيسية (الأولية أو الحصرية) تعتبر الرعاية الرائدة والأولى للفعالية.

إن الرعاية الثانوية المقدمة تعد ثاني أكبر راعٍ للحدث، إذ تكون تكلفة هذه الرعاية أقل وبالتالي تحصل الجهة الراعية على مزايا قليلة نسبيًّا. النوع الثالث من أنواع الرعاية هي رعاية المنتج الرسمي وهذا النوع لديه الفرصة الأكبر للفوضى المشتركة. على سبيل المثال، كوكا كولا (فئة المشروبات الغازية)، وفيرايزون Verizon (الاتصالات)، و يو بي إس UPS (الشحن)، وميلر (البيرة)، وبين وجيري Ben & Jerry (الأيسكريم)، وكوداك Kodak (الأفلام)، وويلز فارجو Wells Fargo (البنك) ...إلخ. إن العدد الزائد عن الحاجة من الجهات الراعية يمكن أن يقتل الإوزة الذهبية. تحصل هذه الجهات الراعية على الثلث تقريبًا، وهو أقل من الجهات الراعية المقدمة التي تحصل على ٢٥٪ تقريبًا، وهو أقل من الجهة الراعية الرئيسية.

في العادة توفر وسائل الإعلام الراعية دعمًا إعلانيًّا محددًا مسبقًا للفعالية ويمكن أن تقدم بعض الدعم النقدي والدعاية، كما يمكن أن تقدم بعض الشخصيات المشهورة في الحدث. يجب أن تراعي اللجنة اختيار ثلاث جهات راعية إعلامية وهي وسائل الإعلام المطبوعة والإذاعة والتلفاز.

هنالك فئة أخرى للرعاية تشمل الرعاية الثانوية ورعاية الشريك ورعاية الاختصاص. تقع الرعاية الثانوية بين الرعاية الرئيسية والرعاية المقدمة. تكون رعاية الشريك على نفس مستوى الرعاية الرئيسية مع العديد من الرعاة. أخيرًا، رعاية الاختصاص تمثل ما يوجد غالبًا في مسابقات الجولف مثل الجهات الراعية للحفرة والجهات الراعية للعربة والجهات الراعية لعربة المشروبات/ المرطبات.

كلمة تحذير بالنسبة لعمليات الرعاية: كن حذرًا بشأن المزايا التي يتم تقديمها لكل نوع من أنواع الرعاية وتأكد من كون سعر الرعاية مرتفعًا بدرجة كافية لتغطية كل منافع الجهة الراعية وتوفير هامش ربح جيد للفاعلية. أخيرًا، تأكد من كون العقد واضحًا لكل الأطراف. نعرض فيما يلي عناصر اتفاقية الرعاية:

- تحديد الأطراف المشتركة.
- مدة العقد.
- وصف الفعالية.
- الموقع.
- التاريخ.
- منافع الجهة الراعية.

- التزامات الجهة الراعية.
- الضمانات.
- التعويض.
- التأمين.
- مهمة.
- التنازل.
- علاقات الموظفين بصاحب العمل.
- الإشعارات.
- بنود السرية في العقد.
- القانون الحاكم.
- شرط التجزئة.
- القوة القاهرة.
- خيارات التجديد.

قوائم الرعاية

ينبغي وضع/ تطوير قائمة بأسماء الجهات الراعية المحتملة بعناية. يجب أن تبدأ اللجنة بقائمة بأسماء الفئات والشركات التي تكون مهتمة برعاية الفعالية، كما ينبغي للجنة أن تأخذ الوقت الكافي للبحث عن الشركات المختلفة. (انظر شمادر وجاكسون، ١٩٩٧، صفحة رقم ٦٩ - ٧٩). في مسألة وضع القائمة، يقترح شمادر وجاكسون (١٩٩٧) طرح الأسئلة التالية لكل جهة راعية محتملة، إذ يكون الاشتراك لمصلحة المرشحين المحتملين الذين يحصلون على أكبر نسبة "نعم".

- هل يبيع أو يعمل الراعي المحتمل في المجتمع المضيف للفعالية؟
- هل شارك الراعي المحتمل في عملية رعاية سابقة؟ إذا كان الجواب نعم، فما نوع تلك الرعاية؟
- هل يقوم الراعي المحتمل بعمل إعلانات في المجتمع المضيف؟
- هل يحتفظ الراعي المحتمل بمكانة عالية في المجتمع المضيف؟
- هل يتم ذكر اسم الراعي المحتمل على نحو متكرر في وسائل الإعلام؟ (هل يتم ذكره لأسباب إيجابية أو أسباب سلبية؟).

- هل يقدم الراعي المحتمل وظيفة تجارية موجهة لمصلحة الزبائن؟
- هل يبدي الراعي المحتمل دعمًا لجهود تحسين المجتمع؟ (صفحة ٦٦).

نعرض فيما يلي القائمة المرجعية للرعاية لمنظمي الفعالية:

- السعي وراء الرعاية بقوة.
- وضع مقترح رعاية.
- تصميم إستراتيجية تسويق ومبيعات لبيع الرعاية.
- تحديد المنافسة على الرعاية.
- التركز على بناء العلاقات.
- تحديد العدد الأمثل للجهات الراعية في كل فئة يتم وضعها.
- البحث عن جهات راعية محتملة.
- وضع خطة للإعلان والترويج التي تضيف قيمة لمشاركة الراعي في الفعالية.
- التأكد من كون العقد النهائي يحمي جميع الأطراف.

بناء قاعدة الجمهور/ الزبائن

يمكن أن تحدث الفعالية الخاصة لمرة واحدة أولًا ولكنها تتطور عمومًا لتصبح فعالية سنوية؛ إذ تعد السنة الأولى هي السنة الأكثر أهمية لوضع أساس متين لولاء الزبائن. يجب أن يتأكد المخططون من تنفيذ الفعالية بشكل جيد ولذلك لضمان عودة الزبائن في السنة القادمة مع أصدقائهم.

كما يجب أن يعرفهم المخططون زبائنهم والسوق المتعلقة بالفعالية؛ إن هذا يتطلب إجراء بعض البحوث من خلال تنظيم لجنة أو شركة بحوث. يمكن جمع بعض المعلومات من خلال الاستبيانات ويمكن جمع معلومات أخرى من خلال الإنترنت، إذ يشمل نوع المعلومات العمر والحالة الاجتماعية وعدد الأولاد وأعمارهم ومعدل الدخل والبطالة والأشياء المحببة والأشياء غير المحببة والمنتجات التي يحبونها ومشاعرهم تجاه الفعالية المقترحة. يمكن أن يكون المسح عن طريق البريد أو التلفون في مراكز التسوق المحلية.

يتم إنشاء قائمة بريدية فور تحديد المخططين للسوق، وكلما تطورت الفعالية تتطور القائمة البريدية. يمكن بيع هذه القائمة البريدية للجهات الراعية، لذلك تأكد من حصولك على إذن لاستخدام أسماء الزبائن وتقديمها للآخرين.

عملية النشر

عندما تنهي لجنة التخطيط خططها المتعلقة بالفعالية، تبدأ عملية وضع الخطة الإعلامية لأخبار السوق المختارة. تشمل المنافذ الإعلانية لنشر الخبر المتعلق بالفاعلية: المنشورات والبريد المباشر والإنترنت والإذاعة

والتلفزيون. يجب أن يحتوي الإعلان على المعلومات التالية بشأن الفعالية: التاريخ والوقت وكيفية التسجيل والنجوم المتواجدين وأموال الدعم وأن تكون مفتوحة لكل الأطراف المهتمة بالفعالية ومكان شراء التذاكر وتكاليف التسجيل أو التذاكر.

العمل مع المشاركين

إن هدف بطولة الجولف الخيرية السنوية هو تقديم بطولة مباريات ودية للاعبين. يجب أن يكون تركيز لجنة التخطيط على تصميم فعالية بوجود مشاركين محددين. ينبغي مراعاة نقاط التخطيط الرئيسية التالية أثناء التخطيط للفعاليات الخاصة:

- مراجعة جدول فعاليات المجتمع لمعرفة تواريخ وأوقات الفعاليات الكبرى الأخرى لتتمكن من وضع الفعالية في مكان يسهل الوصول إليه من قبل السوق التي ترغب باستهدافها.
- التأكد من توفر مواقف سيارات واسعة ومريحة.
- ترتيب مسألة الجوائز والهدايا وغيرها من المنافع التي تثير اهتمام المشاركين المراد جذبهم للفعالية.
- تصميم رسوم الدخول بحيث يكون ٥٠٪ من الرسوم مخصصًا للمساهمات الخيرية.
- تقديم وجبة غداء ترحيبية أو لقاء جماعي للتعارف بصرف النظر عن حالة الطقس.
- تصميم عدد من المباريات للمشاركين.
- تقديم هدايا تذكارية متعلقة بالفعالية مثل الحقائب والكرات التي تحمل شعار البطولة وقمصان جولف ...إلخ.
- إشاعة جو من المرح.

يمكن أن تصنع بطولة الجولف الخيرية السنوية ما يلي للمشاركين فيها:

- تقديم غداء ترحيبي قبل المباريات.
- توفير أماكن مشروبات مجانية في مواقع رئيسية من مكان الفعالية.
- تقديم جوائز لصاحب المركز الأول وصاحب المركز الثاني.
- تقديم جوائز لمن يدخلون الكرة في الحفرة من ثلاث ضربات (مثلًا، سيارات متنوعة).
- تقديم حقائب جولف لكل المشاركين تحتوي على كرات جولف تحمل الشعار وقمصان جولف تحمل شعارات اثنتين من الجهات الراعية وشعارات الجمعية الخيرية وقسيمة اختبار قيادة مجانية لسيارة كرايسلر/ جيب وتقديم قسيمة بنصف السعر للجولة التالية.
- الترتيب لبيع اليانصيبي الذي سيعقد مع الجائزة التالية: مجموعة مخصصة من الأندية مع حقيبة وحذاء.

- ترتيب مسابقة للكرة الأقرب للحفرة.
- تقديم رسالة شكر على المشاركة.
- تقديم بطاقة توضح جزء الرسوم الذي كان معفًى من الضريبة.

يجب أن تكون لجنة التخطيط على علم فيما إذا كان هنالك لاعبون محترفون مشتركون في الجمعية الخيرية حتى يتم إشراك الوكلاء الرياضيين في العملية. إذا كان الوضع على هذا النحو، يجب أن تعمل اللجنة على استخدام محامٍ للمساعدة في المفاوضات وتوضيح التزامات الرياضي والتزامات منظم المباريات بالنسبة للفعالية. يمكن أن يصبح هذا معقدًا جدًّا عند الإعلان عن الفعالية والترويج لها (أي، الحقوق الجماعية والموافقات وحقوق وسائل الإعلام والتعويض والضمانة والنشرات).

الفصل الحادي عشر

العلاقات العامة

توماس هـ. سوير

جامعة ولاية إنديانا

يتم تصميم برنامج العلاقات العامة للتأثير على أراء الناس في السوق المستهدفة من خلال أداء مسؤول ومقبول قائم على الاتصالات المُرضية بين الطرفين. قال أبراهام لينكون Abraham Lincoln ذات مرة "الرأي العام يمثل كل شيء، مع الرأي العام لا شيء يفشل وبدونه لا ينجح شيء". للحصول على الرأي العام، يجب تعريف الزبائن/ العملاء والجمهور بشكل عام على جميع جوانب الخدمات والمنتجات والبرامج المقدمة. يفتح برنامج العلاقات العامة الفعال خطوط التواصل مع كافة شرائح الجمهور ويستخدم وسائل الإعلام بشكل فاعل بطريقة تعرض أهداف المنظمة للجهور بشكل عام، كما يعمل على تعديل التوجهات والتصرفات المتعلقة بالجمهور من خلال الإقناع ومن خلال دمجها مع توجهات وتصرفات المنظمة.

العلاقات العامة

يجب أن يتضمن برنامج العلاقات العامة الخاص بالمنظمة الرياضية على ما يلي دون حصر:

- العمل كمصدر معلومات فيما يتعلق بخدمات المنظمة ومنتجاتها وأنشطتها.
- تعزيز الثقة بكون الخدمات والمنتجات والأنشطة المقدمة من خلال المنظمة هي مسائل مفيدة وتساعد الناس في المحافظة على صحتهم ولياقتهم البدنية واكتسابها واستعادتها.
- الحصول على الدعم لبرامج المنظمة وجمع الأموال لخدمتها.
- التشديد على قيمة أسلوب الحياة نشط والأثر الإيجابي على الصحة واللياقة البدنية.
- تحسين التواصل بين الزبائن/ العملاء والموظفين والآباء والمجتمع المحيط.

- رفع مستوى خدمات المنظمة ومنتجاتها وأنشطتها.
- تصحيح الخرافات وسوء الفهم والمعلومات المضللة بشأن خدمات المنظمة ومنتجاتها وأنشطتها.

خطوات وضع برنامج العلاقات العامة

يجب أن نتفق أولًا بأن برنامج العلاقات العامة هو برنامج ضروري للمنظمة، وبعد ذلك يتم توفير موارد لوضع برنامج العلاقات العلامة وتنفيذه، حيث تكون الموارد الرئيسية المطلوبة ضمن هذا السياق: الموارد البشرية والموارد المالية ومساحة المنشأة والأجهزة (مثلًا، أجهزة الكمبيوتر والطابعات وأجهزة المسح الضوئي) والمواد (أي، أموال للطباعة والتلفون والبريد والبرامج ...إلخ).

في البداية، يجب تشكيل لجنة لتخطيط برنامج العلاقات العامة تكون ممثلة من جميع دوائر المنظمة. يجب أن تنفذ هذه اللجنة الخطوات الموضحة في الشكل رقم (١١ ,١)، لوضع خطة برنامج العلاقات العامة.

بعد أن تنهي لجنة العلاقات العامة خطة العلاقات العامة، ينبغي أن تحدد اللجنة الخطوات التي يجب اتخاذها للحصول على دعاية للمنظمة. يجب أن يكون لدى كل منظمة إستراتيجية واضحة للإعلان عن برامجها وخدماتها. الفكرة الرئيسية في الدعاية الفعالة هي تطوير صورة إيجابية للمنظمة والربط مع المنظمات الأخرى التي تحمل نفس الفلسفة. على سبيل المثال، لا تكون المنظمة حكيمة إذا استخدمت صناعات الكحول والتبغ في رعاية فعالياتها.

إن الهدف الرئيسي للدعاية هو لفت النظر للشخص أو المنظمة أو الفعالية. يكون وجود برنامج دعاية فعال ضروريًا للحصول على اهتمام الأفراد. لا تعمل الدعاية على بيع التذاكر أو جمع الأموال أو الحصول على مؤيدين أو الاحتفاظ بالأعضاء أو بيع السلع، مع ذلك، تكون الدعاية مفيدة في نقل الأفكار للناس حتى يتم تحقيق تلك الغايات بطريقة سهلة.

أثر الدعاية

عند التخطيط لمسألة الدعاية يجب أخذ المبادئ التوجيهية التالية بعين النظر: (١) الدعاية الزائدة عن الحد الطبيعي تؤدي إلى علاقات عامة سيئة، لأن الناس في مرحلة معينة يعمدون إلى التصرف بسلبية تجاه الدعاية المفرطة. (٢) كمية الدعاية التي يتم استيعابها هي المهمة وليس كمية الدعاية التي يتم إطلاقها. (٣) ليس بالضرورة أن تكون كمية الدعاية التي يتم نشرها مساوية للكمية التي يتم تلقيها أو استخدامها. (٤) تسعى طبيعة الدعاية في النهاية إلى الكشف عن شخصية المنظمة التي تسعى إلى التطور. (٥) بعض الدعاية التي تتلقاها المنظمة يتم تنظيمها من مصادر خارجية. (٦) ليس كل أنشطة العلاقات العامة تحقق من خلال الدعاية (برونزان وستوتلار Bronzan & Stotlar، ١٩٩٢). يوضح الشكل رقم (١١ ,٢)، بعض الخطوات الأساسية لدعاية فعالة.

الشكل رقم (١ , ١١). خطوات وضع خطة العلاقات العامة.

١ – وضع بيان الفلسفة والذي يشجع الاعتقاد بأن أساس أي برنامج علاقات عامة جيد هو الأداء المتميز.

٢ – وضع بيان الرسالة التي يشجع على تثبيت وحفظ خط التواصل المشترك مع أكبر قدر ممكن من شرائح الجمهور.

٣ – وضع سياسة علاقات عامة مناسبة ومنتظمة (أي، يتم تولي كل عمليات التواصل مع الجمهور من خلال مكتب العلاقات العامة).

٤ – وضع مجموعة المبادئ لتوجيه عملية تصميم برنامج العلاقات العامة، مثل:

- يجب مراعاة العلاقات العامة على المستوى الداخلي قبل تطويرها على المستوى الخارجي.
- يتم تعميم خطة برنامج العلاقات العامة على كل أعضاء المنظمة لغايات وضع مدخلات منتجة.
- يجب أن يكون لدى الشخص الذي يتم اختياره لتنفيذ خطة العلاقات العامة معرفة واسعة بالخدمات الاحترافية التي سيتم تقديمها ومواقف أعضاء المنظمة الممثلة وطبيعة الزبائن وردات فعلهم وكل شرائح الجمهور المرتبط بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر بخدمات المنظمة أو منتجاتها أو برامجها.
- يجب أن يتماشى مكتب العلاقات العامة مع العوامل والمؤثرات التي تؤثر على البرنامج وأن يضع ويحافظ على شريحة واسعة من جهات الاتصال.

٥ – تحديد الخدمات والمنتجات والبرامج التي تنتج أعظم الإيرادات.

٦ – تحديد شرائح الجمهور المختلفة ذات العلاقة.

٧ – الحصول على حقائق بشأن مستوى معرفة الزبائن/ العملاء والشرائح الأخرى للجمهور حول خدمات المنظمة ومنتجاتها وبرامجها.

٨ – تحديد ما يلي قبل صياغة خطة البرنامج :

- هل هنالك كتيب أو دليل للمبادئ التوجيهية أو نشرة متخصصة للمحافظة على معرفة أعضاء المنظمة (التواصل الداخلي)؟
- هل هنالك نظام لنشر المعلومات في وسائل الإعلام؟
- هل يتم استخدام الإنترنت؟ وفي حال كان هنالك إنترنت، هل هنالك موقع إلكتروني للمنظمة؟
- هل هنالك كتيب أو نشرة إعلانية أو مواد مطبوعة بشأن تاريخ المنظمة؟
- هل يشارك الأعضاء (زبائن/ عملاء) والموظفون في الأنشطة المجتمعية؟
- هل تنظم المنظمة عيادات أو ندوات أو ورش عمل مفتوحة؟
- هل هنالك أحكام لمكتب المتكلمين بحيث تتمكن النوادي المدنية والمدارس والمنظمات الأخرى من الحصول على شخص ما للتحدث حول مواضيع مختلفة متعلقة بخدمات المنظمة ومنتجاتها وبرامجها؟
- هل تحتوي المنظمة على فيديو إعلامي؟
- هل يتم استخدام البريد الإلكتروني الداخلي بطاقته القصوى؟

٩ – تحديد الجداول الزمنية المناسبة للتنفيذ وتحديد الشخص أو المجموعة المسؤولة عن إكمال المهمة.

١٠ – وضع عملية تقييم منتظمة للخطة.

الشكل رقم (٢ ,١١). خطوات الوصول إلى دعاية فعالة.

الدعاية مسألة فيها شيء من الحرية، مع ذلك، الخطة السليمة للدعاية لا تأتي بمحض الصدفة، إنها عملية تتطلب تخطيطًا وتنفيذًا دقيقًا. إن الهدف العام لخطة الدعاية هو الحصول على اهتمام وسائل الإعلام المستمر. يجب اتباع عددٍ من المبادئ التوجيهية عند وضع مواد الدعاية لوسائل الإعلام وغيرها من الوسائل وهي تشمل دون حصر:

- تركيز المواد على أهداف محددة.
- خلق مواد مثيرة للمحررين والقراء وذات طبيعة خلاقة.
- جعل المواد ذات قيمة إخبارية.
- ضمان أن تكون المواد دقيقة ومتقنة.
- تشكيل المواد بحيث تبدو كاملة من الناحية الاحترافية.
- توفير مواد تحتوي معلومات ضرورية بشأن الامتثال.
- توفير أعمال فنية أو رسومات أو صور.
- تركيز النص على الجمهور المقصود.
- تطوير واحترام جميع العلاقات مع وسائل الإعلام.
- تعزيز جميع العلاقات مع وسائل الإعلام من خلال تقدير جهودها المبذولة.

أخيرًا، يجب مراعاة بعض المؤشرات بخصوص العلاقة المتبادلة بين وسائل الإعلام وممارسات الدعاية المتعلقة بالمنظمة:

- من الجيد معرفة شخص ما في وسائل الإعلام ولكن ليس من الضروري الحصول على دعاية مجانية. هنالك الكثير من الصفحات التي يعمل عليها المحررون وقد يكون بيانك الصحفي من البيانات الصحفية المفيدة جدًّا بالنسبة لهم. لذلك، لا تتردد في إرسال المواد إلى مصدر إعلامي.
- يكمن مفتاح النجاح مع وسائل الإعلام في تنظيم البيان الصحفي بطريقة تكون جاذبة للانتباه وتحث المحرر على إجراء تدقيق أكثر عمقًا لذلك البيان.
- إن أفضل الطرق للتواصل مع وسائل الإعلام تكون من خلال البريد أو البريد الإلكتروني، تجنب استخدام الهاتف إلا في حالات الضرورة أو للرد على مكالمة.
- تجدر الإشارة إلى أنه ليس من الضروري أن تظهر جهود الدعاية في وسائل الإعلام الأكثر لتكون جديرة بالاهتمام.

مبادئ الدعاية الجيدة والعلاقات الإعلامية

يستطيع المدير الرياضي تطوير الثقة والاحترام من خلال الالتزام ببعض المبادئ الأساسية، منها:

١- كن صادقًا.

٢- لا تحاول منع الأخبار من خلال التهرب أو الرقابة أو الضغط أو الخداع.

٣- كن متعاونًا واجعل مسألة الوصول إليك مسألة سهلة هاتفيًّا أو شخصيًّا في كل الأوقات.

٤- كن صريحًا ولا تسعَ لخلق مشاكل ولا تتهرب من المشاكل في حال حدوثها.

٥- استخدم الحقائق وليس الشائعات رغم إنها تكون في البداية أكثر ضررًا من الشائعات، وتذكر أن الحقيقة تحدد القصة، بينما تعمل الشائعات على تجاوز كل الحدود.

٦- لا تقدم قصة ضعيفة إذ إن هذه الممارسة تعمل على إضعاف المصداقية.

٧- لا تعتمد على تقارير غير رسمية، وتذكر أن وظيفة المراسل الصحفي هي الحصول على الحقائق وتقديم القصة. إن الطلب من المراسل الصحفي قبول الطلبات غير الرسمية بدون اعتراض يعد أمرًا جائرًا ومكلفًا.

٨- قدم أكبر قدر ممكن من الخدمات للصحف. عندما تجيء الأخبار، اعمل على نشر القصة بأكبر سرعة ممكنة. إن المراسلين الصحفيين يحبون الأخبار الساخنة، لذلك يجب أن يكون الشخص مستعدًّا وقادرًا على تزويد الصحف بالقصص والصور والإحصاءات التي يرغبون بها إذ إنهم يحبون تجهيز تلك المسائل في الوقت المحدد.

٩- إذا قام المراسل الصحفي بكشف قصة، فلا تقم بإعطاء القصة نفسها إلى مراسل صحفي آخر، عُدّ المسألة حقًّا حصريًّا لذلك المراسل.

١٠- لأن الأخبار تعد سلعة سريعة التلف، تذكر أن الصحف تريد أخبارًا وليس دعاية.

يجب أن يكون المدير الرياضي على علاقة جيدة مع الناشرين ورؤساء التحرير التنفيذيين والمحررين ومحرر صفحة الافتتاحية ومدير التحرير الذي يعد رئيس الموظفين العاملين في مجال معالجة الأخبار. بالإضافة إلى هؤلاء الأفراد، يجب أن تكون هنالك علاقة عمل قوية مع المحرر الرياضي ورئيس تحرير يوم الأحد ومحرر الأخبار المجتمعية. وبطبيعة الحال، من المفيد أيضًا معرفة محرري أقسام التسلية والفنون والأعمال.

إن التعزيز الإيجابي يعد أمرًا مهمًّا في العلاقات العامة كما هو الحال في الرياضة. يجب أن يتصرف المرء على وجه السرعة بتقديم المديح والشكر لجميع الأشخاص المشتركين في تقديم قصة خاصة أو نشاط ترويجي أو عمل غير عادي كما يجب أن يتم إرسال رسائل شكر وتقدير لجميع الأعضاء المعنيين في الصحيفة.

البحث عن وكالة علاقات عامة

أشار أولجين Olguin (١٩٩١) إلى ضرورة طرح الأسئلة العشرة التالية قبل أن تتعاقد المنظمة مع وكالة علاقات عامة:

- هل لدى المدراء التنفيذيين للأعمال خبرة في هذه القطاعات؟

- هل تحظى الوكالة بسمعة طيبة؟
- هل ستقدم لك الوكالة قائمة بأعمالها ومؤهلاتها؟
- هل سيكون لديك إدارة رفيعة المستوى؟
- هل تعرف الكتب المنشورة المتعلقة بالقطاع .
- وهل لديك جهات اتصال إعلامية؟
- هل الوكالة تقدم خدمة كاملة بخصوص العلاقات العامة وصناعة الإعلان والبريد المباشر والقدرات الترويجية؟
- هل هي وكالة مبدعة؟ استفسر عن حملات العلاقات العامة الأخرى التي تم إنجازها لمنظمات أخرى في نفس المجالات.
- هل هي موجهة نحو تحقيق النتائج؟
- هل تستمع الوكالة لما تقول بشكل جيد؟

فور الإجابة عن الأسئلة وإجراء تحليل لها يكون من السهل تحديد نطاق أفضل ثلاث وكالات محتملة إلى خمس. يتم الطلب من هذه الوكالات تقديم عرض للجنة الاختيار. بعد تقديم العروض، تقدم اللجنة توصية بشأن ترتيب الوكالات وتقدم توضيحًا حول تصنيف كل وكالة من تلك الوكالات.

الفرق بين العلاقات العامة الداخلية والخارجية

العلاقات العامة الداخلية هي عملية التواصل على نحو مفتوح وغالبًا مع الموظفين والأعضاء. يمكن أن يتم تعطيل أفضل ترويج لحدث ما إذا قام أحد الموظفين أو الأعضاء بتقديم إجابة ساخطة لوسائل الإعلام. إن أفضل مروجين للمنظمة هم موظفوها وأعضاؤها.

العلاقات العامة الخارجية هي عملية التواصل مع شرائح الجمهور خارج المنظمة وموظفيها وأعضائها. يتم هذا التواصل بشكل مباشر مع الجمهور من خلال وسائل الإعلام إذ يمثل هذا الجمهور الأعضاء الجدد المحتملين.

منافذ العلاقات العامة

هنالك العديد من الوسائل لنشر الرسالة للجمهور الداخلي والخارجي، وهي تشمل دون حصر: (١) وسائل الإعلام المطبوعة، (٢) الصور والرسومات، (٣) الإذاعة، (٤) التلفزيون، (٥) الفيديو، (٦) الملصقات، (٧) المعارض، (٨) الكتيبات، (٩) لوحات الإعلانات، (١٠) مناسبات التحدث أمام الجمهور، (١١) البريد الإلكتروني، (١٢) الإنترنت (الموقع الإلكتروني)، (١٣) البريد المباشر، (١٤) التسويق عبر الهاتف.

إن أكبر قائمة ذات قيمة يملكها محترف العلاقات العامة هي القائمة الإعلامية. يتم تحديث القائمة يوميًّا ويتم تجميعها من ثلاث مصادر: (١) وسائل الإعلام التي تغطي عادة مجالات الصحة واللياقة البدنية والنشاط البدني والترويح والرياضة، (٢) الاتصالات الشخصية، (٣) الأدلة الإعلامية.

تشمل الأدلة الإعلامية الأكثر استخدامًا:

- مدقق الدعاية باكون (*Bacon's Publicity Checker*) وهو يصف محتوى ٥,٠٠٠ مجلة دورية فيما يزيد عن ١٠٠ مجال مختلف.
- كتاب الإذاعة السنوي (*Broadcasting Yearbook*): يصنف كل محطة إذاعية وتلفزيونية في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وأمريكا الوسطى وأمريكا الجنوبية.
- دليل بيريل لمجموعات وسائل الإعلام الخاصة: (*Burrelle's Special Groups Media Directory*) قائمة سنوية بالصحف والمجلات الدورية ووسائل الإعلام الإلكترونية المصنفة حسب الألوان والأعراق الأوربية والأمريكيين اللاتينيين واليهود والأمريكان القدماء والنساء والشباب البالغين والناشطين.
- دليل الاتصالات (*Communications Guide*): دليل سنوي يتم نشره من خلال الفروع المحلية لجمعية العلاقات العامة الأمريكية وهو يشمل الإذاعة ووسائل الإعلام المطبوعة ومكاتب الأخبار ومنشورات المجتمع ومنشورات الجامعات ومجلات الاهتمامات الخاصة.
- الكتاب السنوي للمحرر والناشر (*Editor & Publisher Yearbook*): هي موسوعة تتحدث عن قطاع الصحافة.
- دليل جيل للمنشورات (*Gale Directory of Publications*): قائمة سنوية لأكثر من ٢٠,٠٠٠ منشور بما في ذلك الصحف اليومية والأسبوعية وجميع المجلات التجارية والمتخصصة.
- الدليل القياسي الدوري (*Standard Periodical Directory*): دليل لأكثر من ٦٥,٠٠٠ مجلة دورية أمريكية وكندية.
- الصحافة العاملة للأمة (*Working Press of Nation*): تصنف موظفي التحرير في الصحف والمجلات ومؤسسات النشر وإذاعات الأخبار وكبار الكتاب وكُتّاب الأعمدة.
- بي آر نيوزواير و بيزنيس واير (*PR Newswire and Business Wire*) توفر قائمة بأسماء المشتركين بكل أنواع وسائل الإعلام.

تجدر الإشارة إلى أن الأدلة السنوية غير دقيقة بنسبة ٢٠٪ تقريبًا بسبب التغير السريع في موظفي التحرير كل عام. ينبغي تنفيذ فحوص مضاعفة لكل شيء لغايات الدقة. يمكن توزيع البيانات الصحفية باستخدام مجموعة

من الأجهزة الإلكترونية والوسائل الأخرى: (١) الفاكس، (٢) أجهزة الكمبيوتر، (٣) بي آر نيوزواير، (٤) النشرات، (٥) المبعوثين، (٦) البريد السريع، (٧) بريد الولايات المتحدة، (٨) الهاتف.

الخطابة العامة: مفتاح تحقيق علاقات عامة جيدة

يجب أن يفهم المدراء الرياضيون بأن الخطابة العامة – في حال تم تنفيذها بشكل جيد – تعد وسيلة فاعلة في تحقيق علاقات عامة جيدة. يجب تقديم الخطابات بشكل منتظم للمجموعات المدنية والاجتماعية والمدارس والاجتماعات المهنية والمؤسسات الحكومية واللقاءات العامة. في حال كانت المنظمة كبيرة، يجب أن يتم تشكيل "مكتب للمتحدثين" إذ يتم توظيف عدد من الموظفين المؤهلين في فن الخطابة للعمل من خلاله. فور إنشاء المكتب، ينبغي تعميم وتوزيع قائمة موضوعات للمجموعات المدنية والاجتماعية والمدارس والكنائس والأطراف المهتمة الأخرى. ضمن هذا السياق، يقوم المكتب والمتحدثون بإعداد عدد من الموضوعات باستخدام أجهزة عرض الصور الشفافة والشرائح وأفلام الفيديو. أخيرًا، يجب أن يهيئ المكتب المحترفين الشباب ليصبحوا متحدثين بارعين.

ما الشيء الضروري لإعداد العروض التقديمية للإذاعة والتلفزيون؟

إن الإذاعة والتلفزيون تعد وسائل فعالة وقوية وتستحق الأموال التي تنفق لغايات العلاقات العامة فيها. إن العائق الأكبر هو الحصول على وقت مجاني. تؤثر فكرة الخدمة العامة على بعض مدراء المحطات لمنح وقت مجاني للمنظمة؛ يمكن أن يكون هذا على شكل مادة يتم إدراجها في برامج نشرات الأخبار أو إعلانات الخدمات العامة أو برنامج الخدمات العامة التي تتراوح من ١٥ – ١٦٠ دقيقة.

أحيانًا يتوجب على الشخص الاستفادة من وسائل الإعلام من خلال فسحة الوقت القصيرة التي تقدمها. لذلك، يجب أن تكون المنظمة مستعدة من خلال خطط مكتوبة يمكن وضعها موضع التطبيق فورًا. نعرض فيما يلي بعض المبادئ التوجيهية في مسألة الإعداد:

- معرفة رسالة المنظمة.
- معرفة البرنامج (أي، الأسلوب والتنظيم ومشاركة الجمهور والوقت).
- معرفة الجمهور (مثل: الكبار في السن أو المراهقين ونوعهم الاجتماعي).
- صناعة الرسالة والعرض وفقًا لمصلحة الجمهور.
- أن يكون الحديث قصيرًا وموجزًا.

ماهي الأساسيات الأربعة في مقدم البرامج الجيد؟

لا يغفر الجمهور للمتحدثين إذا لم يكونوا جاهزين ومريحين وملتزمين ومثيرين للاهتمام؛ إذا ركز المتحدث على فكرة أن يكون مستعدًا وملتزمًا ومثيرًا للاهتمام وباعثًا على راحة الآخرين فإنه سوف يصبح محاورًا بارعًا في الخطابات الرسمية وفي عمليات التواصل الشخصية.

تعد مسألة *التحضير* مسألة بالغة الأهمية؛ لذلك ينبغي أن (١) يكون المستمعون على ثقة بأنك تعرف عما تتحدث، (٢) يشعر المستمعون بأنك تعرف عن الموضوع أكثر منهم، (٣) يشعر المستمعون بأنك قضيت وقتًا في التحضير للموضوع وفي دراسة الجمهور الذي يستمع لك، (٤) يشعر المستمعون بأن هنالك غرضًا من وراء رسالتك، (٥) أن يفهم المستمعون بأنك مستعد لمواجهة الجمهور العدائي أو المشكك. يوضح الشكل رقم (٣, ١١)، قائمة مرجعية للتحضير تعمل على توفير وقتك عند التحضير للخطاب التالي.

يجب أن يكون المتحدث *ملتزمًا* بالرسالة إذ يعد هذا أمرًا بالغ الأهمية. يتلعثم عدد قليل جدًّا من المتحدثين عند الحديث ويكونون غير قادرين على التحدث حول الشيء الذي يؤمنون به بقوة. إذا كنت تعرف الموضوع الذي تتحدث عنه، يجب أن تتحدث حوله بشكل جيد ومفهوم.

يجب أن يكون المتحدث مثيرًا للاهتمام إذ إن ذلك من الأمور الحيوية بالنسبة للجمهور. من الصعب أن تكون مثيرًا للاهتمام في حال لم تكن ملتزمًا بفكرتك والعكس بالعكس. لن يغفر لك الجمهور إذا كنت مملًّا؛ يجب أن تجعل الآخرين *يشعرون بالراحة* ولكن قبل هذا يجب أن تكون متفقًا مع نفسك ومع المحيط الذي حولك. في العادة يكون الناس الواثقون متفقين مع أنفسهم. يتلقى الآخرون العظة من خلالك، لذلك كن مسترخيًا وحافظ على هدوئك ووازن الأمور بدقة ولا تبالغ في ردة فعلك وحافظ على روح الدعابة ونفذ عملك بجدية.

إن الخطاب العام الذي يتم تقديمه بشكل جيد يعد وسيلة فعالة لتحقيق علاقات عامة جيدة. يجب أن يتم تنظيم خطابات منتظمة للمجموعات المدنية والاجتماعية والمدارس والاجتماعات المهنية والهيئات الحكومية واللقاءات العامة.

إن الإذاعة والتلفزيون تعد وسائل فعالة وقوية وتستحق الأموال التي تنفق لغايات العلاقات العامة فيها. إن العائق الأكبر هو الحصول على وقت مجاني. تؤثر فكرة الخدمة العامة على بعض مدراء المحطات لمنح وقت مجاني للمنظمة؛ يمكن أن يكون هذا على شكل مادة يتم إدراجها في برامج نشرات الأخبار أو إعلانات الخدمات العامة أو برنامج الخدمات العامة التي تتراوح من ١٥ - ١٦٠ دقيقة.

الشكل رقم (٣, ١١). القائمة المرجعية لتحضير الخطاب.

١ - *تحضير الخطاب*

- اعمل على تقييم الجمهور.
- خذ المناسبة التي ستتحدث فيها بعين الاهتمام.
- قم بتحديد مدة الحديث.
- قم بتحديد الغاية من الخطاب – التسلية أو التثقيف أو الإلهام أو الإقناع (غالبًا يحتوي الخطاب الجيد على هذه العناصر الأربعة).
- حدد الفكرة المركزية. (إذا لم تكن قادرًا على كتابة فكرتك الرئيسية على ظهر بطاقة المعلومات، فإن هذا يجعل الأمور معقدة جدًّا).
- قم بتطوير المعرفة.
- اجمع الحقائق.
- فكر في تركيبة الجمهور.
- فكر في كملة افتتاحية أو قصة متعلقة بموضوع الخطاب. (إذا لم يكن الخطاب يثير اهتمامك فإنه لن يثير اهتمام الجمهور).
- يمكن استخدام زمن الفعل الماضي أو الحاضر أو المستقبل في الخطاب. (اكتب من ثلاثة إلى خمسة أسئلة يمكن أن يطرحها عليك الجمهور وقم بالإجابة عنها كجزء من الخطاب الخاص بك).

٢ - *مخطط الخطاب*

- المقدمة (أخبرهم بالشيء الذي ستتحدث عنه).
- العرض (ابدأ بإخبارهم).
- الخاتمة (ذكرهم بما أخبرتهم به واختم الخطاب).

٣ - *تقديم الخطاب*

- كن مثيرًا للاهتمام – استخدم بعض المصطلحات والاقتباسات المشهورة والمعروفة.
- برهن على أقوالك باستخدام الحقائق والأمثلة.
- قم بإلقاء الخطاب وأنت واقف أمام المرآة (واستخدم جهاز تسجيل أو جهاز تسجيل الفيديو).
- وقت الخطاب (أضف ٢٠ دقيقة لعملية التقديم الفعلية).
- فكر في حجم الجمهور وحجم المكان (قم بتعديل المقدار).
- خذ وقتًا كافيًا لتحظى بانتباه الجمهور.
- ركز على استخدام اتصال بصري فعال.

هنالك أربعة مسائل لا يغفرها الجمهور للمتحدثين: أن لا يكون مستعدًّا وأن لا يكون مريحًا وأن لا يكون ملتزمًا وأن لا يكون مثيرًا للاهتمام. إذا ركز المتحدث على فكرة أن يكون مستعدًّا وملتزمًا ومثيرًا للاهتمام وعلى جعل الآخرين يشعرون بالراحة، عندها يصبح ذلك المتحدث محاورًا و مؤثرًا وبارعًا في الخطابات الرسمية وفي عمليات التواصل الشخصية.

الفصل الثاني عشر

إدارة المخاطر في المنشآت والفعاليات

جاري رشنج
جامعة مينيسوتا، مانكاتو
جون ج. ميلر
جامعة تكساس للتكنولوجيا

تستطيع المنشآت الرياضية أو الترويحية المصممة على نحو جيد تعزيز قدرة المزودين في تحقيق أهداف ومنافع المنظمة الخاصة بهم.

ولكن لسوء الحظ، حتى في المنشآت الرياضية المصممة على نحو جيد تحدث نتائج سلبية مثل الإصابات والموت ونزاعات جدلية وانتهاكات للحقوق المدنية ...إلخ. في المجتمع الحالي، ينتج عن تلك المواقف عادة دعاوى قضائية تنتهي بذهاب موظفي المنشأة إلى المحاكم. إن خسائر المنظمة التي تنتج عن تلك الدعاوى القضائية تشمل عدة نواحي مثل الوقت والسمعة والمال وبالنتيجة تؤثر تلك الخسائر بشكل كبير على تحقيق المنشأة لرسالتها.

إدارة المخاطر

إن أكثر الطرق الفعالة التي ينبغي استخدامها من قبل مشغلي المنشآت الرياضية لتجنب الخسائر هي تصميم وتنفيذ إستراتيجية تحدد تلك المواقف التي يمكن أن تظهر فيها المصاعب القانونية أو المالية وبعد ذلك تنفيذ الإجراءات التصحيحية التي تعمل على التخلص من التعرض لتلك المواقف وتخفيض فرص حدوث حدوثها بشكل كبير أو تقليل أثر حدوثها عند وقوعها. تسمى هذه العملية "إدارة المخاطر" (آبنزيلر Appenzeller، ٢٠٠٠؛ فان دير سميسن van der Smissen، ١٩٩٠).

تمثل المخاطر الإصابات البدنية أو الموت وإجراءات المقاضاة والخسارة المالية (جينسن وأوفرمان Jensen & Overman، ٢٠٠٣) ويمكن تعريفها بأنها الحوادث التي تعرض المزود لخسارة محتملة (فان دير سميسن، ١٩٩٠).

مزايا برنامج إدارة المخاطر

صرح سوير وسميث (١٩٩٩) بأن برنامج إدارة المخاطر الجيد يزيد من سلامة الزبائن ويقلل خسائر المنظمة ويزيد من الاستخدام الفعال للأموال. بالإضافة إلى ذلك، إنه يعمل كمانع للدعاوى القضائية ويظهر نية التصرف بطريقة معقولة وحكيمة. أيد آبنزيلر ولويس Appenzeller & Lewis، (٢٠٠٠) هذه الفكرة عندما وضح أن "القانون لا يتوقع من المدراء الرياضيين وضع وتنفيذ برامج ضبط الخسائر وإدارة المخاطر لضمان بيئة آمنة لكل الأشخاص الذي يشاركون في الأنشطة الرياضية" (صفحة ٣١٤). تكمن الفائدة الجوهرية في أن برنامج إدارة المخاطر الجيد يعمل على تعزيز تحقيق المنشأة لأهدافها ورسالتها.

مدير إدارة المخاطر

تعد السلامة وإدارة المخاطر مسؤوليات مشتركة؛ فيجب أن يعرف جميع العاملين في الموقع أدوارهم وأن يكونوا واعين لفكرة ضرورة تقليل الأخطار. لتوضيح دور كل موظف في إدارة المخاطر وللإشراف على وضع وتنفيذ برنامج إدارة المخاطر، يتوجب تعيين شخص ما كمدير مخاطر. يكون هذا الشخص فردًا يعمل مديرًا للمخاطر محترفًا بدوام كامل أو شخصًا ما يضطلع بمسؤوليات إضافية. تجدر الإشارة بأنه حتى يكون مدير المخاطر مديرًا فعالًا، يجب أن يتم دعمه من قبل الإدارة العليا في المنشأة.

لجنة إدارة المخاطر

لا يمكن لشخص واحد أن يعرف كل حالات التعرض للمخاطر التي يمكن أن يواجهها الموقع ولا يمكن لشخص واحد أن يدير برنامج إدارة المخاطر بفعالية. لذلك، ينبغي وجود لجنة إدارة مخاطر لتساعد في تقديم التوجيه والإرشاد لبرنامج إدارة المخاطر. يجب أن تتألف اللجنة النموذجية من خبراء في التأمين والقانون وأن يكون فيها ممثلون من مختلف وحدات المنشأة. إن وجود ممثلين من الوحدات يساعد في ضمان الدعم للبرنامج ويوفر مدخلات قيمة من الأشخاص المطلعين بشكل كبير على المخاطر الموجودة في أقسامهم (بويسمان، وثامبستون، وكوكس Buisman, Thompson, & Cox، ١٩٩٣). أوصى آمون وأنروه Ammon & Unruh (٢٠٠٧) بأنه يجب أن تتكون اللجنة من كبار أعضاء المنظمة واسعي الاطلاع.

فئات المخاطر

رغم أن هنالك طرقًا كثيرة لحدوث الخسارة ضمن عمليات المنشأة فإن معظم الخسائر يمكن تصنيفها في واحد من أصل أربعة مجالات عامة، وهي تشمل: (١) المسؤولية المدنية الناتجة عن الإهمال، (٢) المسؤولية المدنية باستثناء الإهمال، (٣) العمليات التجارية، (٤) تعرض الممتلكات للخطر (براون Brown، ٢٠٠٣، فان دير

سميسن، ١٩٩٠). تختلف الدرجة التي تكون فيها منشأة معينة مهتمة بكل مجال من تلك المجالات تبعًا لغاية المنشأة والمواقف الفريدة للمنشأة وأنواع البرامج والفئات المخدومة والإصابات والحوادث المحددة التي حدثت في الماضي (إيكوف – شيميكEickhoff - Shemek، ٢٠٠٢). ينبغي لمشغلي المنشأة توطين أنفسهم على مسائل السلامة والرفاهية في كل مجال من تلك المجالات.

المسؤولية المدنية الناتجة عن الإهمال

يمثل الإهمال في المنشآت الرياضية أو الترويحية فشلًا من جانب المالك/ المشغل في إدارة المنشأة بطريقة عقلانية وحذرة ومتأنية، إذ إن هذا الفشل يؤدي إلى ضرر يقع على المدعي. يشير هذا التعريف إلى أنه يتوجب على إدارة المنشأة توفير بيئة آمنة لتنفيذ الأعمال والمشاركة في الأنشطة. يمكن نقل هذا الالتزام العام إلى واجبات أكثر تحديدًا مثل: تقديم تحذيرات وتعليمات مناسبة للمشاركين وتوفير إشراف/ حماية مناسبة وتوفير أجهزة ومنشأت مناسبة وتوفير الاحتياطات الطبية وإجراءات الرعاية وتوفير عملية نقل وسفر مناسبة (آبنزيلر، ٢٠٠٠). يمكن أن ينتج ادعاء الإهمال عن إدارة مخاطر سيئة نتيجة فشل مشغل المنشأة في الوفاء بأي واجب من الواجبات المذكورة أعلاه. تشمل أمثلة الادعاءات في هذا المجال الإصابات الناتجة عن المنشآت ذات الصيانة السيئة (*وودرينج ضد مجلس التعليم في اتحاد مانهاست Woodring v. Board of Education of Manhasset Union Free School District، ١٩٨١*) وعمليات هجوم من قبل أطراف أخرى (*بيرمان ضد جامعة نوتردام، ١٩٩٩*).

المسؤولية المدنية باستثناء الإهمال

يتشكل هذا المجال من الظروف التي يسبب فيها موظفو المنشأة الضرر للزبائن أو الموظفين الزملاء أو المتطوعين بطرق غير الإهمال. ينص قانون المسؤولية التقصيرية على وجوب توفير وسيلة ليتم تعويض الناس عن الأضرار الناجمة عن تلك الحالات الضارة. تشمل بعض الأمثلة على تلك الحالات ممارسات التعيين والتوظيف وسوء الممارسة المهنية ومسؤولية المنتج والأضرار المتعمدة والتحرش الجنسي وانتهاكات الحرية المدنية. تشمل الادعاءات في هذا المجال: العمر والنوع الاجتماعي والإعاقة والتمييز العنصري والفصل التعسفي والتحرش الجنسي وانتهاك الخصوصية والسجن الزائف.

العمليات التجارية

تشمل العمليات التجارية: عوائق العمل وصحة الموظف والسرقة والاختلاس والنزاعات المتعلقة بالعقود. تشمل المخاطر في هذا المجال: الاحتيال من جانب العمال مثل الغش في ساعات العمل وإدخال أشخاص لحضور الفعاليات مجانًا وسرقة الأموال والانقطاع عن العمل مثل الإضرابات وإصابة الموظفين الرئيسيين بالمرض.

تعرض الممتلكات للخطر

تتكون هذه الفئة من حالات التعرض للمخاطر بالنسبة للمعدات والمباني والأراضي نتيجة للحرائق والكوارث الطبيعية (الهزات الأرضية، والفيضانات، والعواصف الثلجية، والأعاصير، والعواصف) والتخريب/ الإرهاب والسرقة.

خطوات وضع برنامج إدارة المخاطر

إن أساس إدارة المخاطر الفعالة يكمن في اتخاذ خطوات منطقية للتعامل مع الخسائر المالية وغيرها من الخسائر غير المؤكدة التي يمكن أن تقع بسبب أنشطة المنشأة (جينسن وأوفرمان، ٢٠٠٣). تمكن الخطوات التالية مدير المخاطر من وضع برنامج يحدد المخاطر ويتخلص من المخاطر غير المقبولة ويتولى أمر المتبقي منها:

- تحديد مجالات الاهتمام الموجودة (المسؤولية المدنية باستثناء الإهمال أو العمليات التجارية أو تعرض الممتلكات للمخاطر أو المسؤولية المدنية الناتجة عن الإهمال).
- تحديد حالات التعرض للمخاطر في كل فئة.
- تقدير الآثار المحتملة للمخاطر.
- اختيار الأسلوب الأمثل للتعامل مع المخاطر.
- وضع خطة لتنفيذ الأسلوب المختار.

الخطوة ١ : تحديد مجالات الاهتمام الموجودة

تكون الخطوة الأولى في وضع برنامج إدارة المخاطر بتحديد مجالات أو فئات المخاطر التي ينبغي لمشغل المنشأة الاهتمام بها. يمكن وضع مخطط مرجعي من الفئات العامة للمخاطر سابقة الذكر(المسؤولية المدنية باستثناء الإهمال أو العمليات التجارية أو تعرض الممتلكات للمخاطر أو المسؤولية المدنية الناتجة عن الإهمال) أو يمكن اختيار فئات محددة أكثر مثل الحوادث والأمن والعقود والموظفين والمخاطر المالية والكوارث الطبيعية والإضرابات والتهديدات الإرهابية والتصميم والبناء...إلخ. إن الغرض من اختيار مجالات الاهتمام هو تزويد مستعرضي المخاطر بمرجعية للعصف الذهني والعثور على مجالات التعرض للمخاطر أكثر تحديدًا.

الخطوة ٢ : تحديد حالات التعرض للمخاطر في كل فئة

بعد اختيار الفئات العامة، يستطيع مدراء المخاطر استخدام مساعدة أعضاء لجنة إدارة المخاطر أو رؤساء الوحدات في المنشأة لعمل دراسة مخاطر ووضع قائمة بالمخاطر المحددة التي يمكن مواجهتها في كل فئة من الفئات. يجب أن يتم إجراء البحوث؛ أوصى موور Moore (١٩٩٥) باستخدام نظام المقابلات مع الموظفين

أصحاب العلاقة أو استبيانات تحليل الخسارة أو تفتيش الموقع أو مراجعات خطة العمل، كما أشار بأنه يتوجب على الأشخاص المسؤولين عن تحديد الأخطار استخدام مخيلتهم وإجراء سيناريوهات "ماذا لو"؟ كما يمكن الرجوع إلى الأدبيات المهنية والمحترفين الخبراء وتوصيات الشركة الصانعة وبيانات الدعاوى التاريخية والمعايير والممارسات المهنية. أخيرا، يمكن استخدام الأجهزة والقوائم المرجعية أو بيانات تدقيق الحسابات الخاصة بالمنشأة والتي تم تصميها للمساعدة في كشف مواقف الخطر (رشنج Rushing، ٢٠٠٥، سيدلر Seidler، ٢٠٠٠). ليس كل المخاطر قابلة للتحديد؛ مع ذلك، في حال تطبيق الاقتراحات المذكورة أعلاه، يمكن تحديد قائمة شاملة بالمخاطر.

الخطوة ٣: تقدير الآثار المحتملة للمخاطر

تكون الخطوة التالية في وضع برنامج إدارة المخاطر بهدف تقييم المخاطر وفقًا لقائمة المخاطر الرئيسية وتقييم مستوى الخسارة التي يمكن أن تعرضها تلك المخاطر عند تشغيل المنشأة. تم تطوير العديد من أدوات التقييم على شكل مصفوفات تكرار وشدة لمساعدة مدراء المخاطر في هذه المهمة. التكرار يعني عدد مرات حدوث المخاطر وتعني الشدة مستوى الخسارة الناتجة عن الواقعة. كلما تكرر حدوث المخاطر وكلما كانت الواقعة أشد، يكون الأثر المحتمل على المنشأة كبيرًا جدًّا (آمون وأنروه، ٢٠٠٧، سوير وسميث، ١٩٩٩، مولروني، وفارمار، وآمون Mulrooney, Farmer, & Ammon، ١٩٩٥).

ربما يرغب مدراء المخاطر بتصميم مصفوفة تعكس الحاجات المحددة للمنشأة الخاصة بهم. يعرض الجدول رقم (١ , ١٢)، إحدى وسائل تقييم المخاطر.

الجدول رقم (١ , ١٢). جدول التأثير.

(حادثة الخطر)	١	٢	٣	٤	٥
تقدير احتمالية وقوع الحادث					
تقييم التأثير المحتمل على الأفراد					
تقييم التأثير المحتمل على الممتلكات					
تقييم التأثير المحتمل على العمل					
النتيجة الإجمالية:					

يتم تصنيف أي خطر يحدث من ١ إلى ٥ وفقًا لأربعة معايير إذ يكون المعدل ٥ هو المعدل الأعلى. المعيار الأول هو احتمالية وقوع الحادث والذي يمثل تقديرًا لاحتمالية وقوع الخطر؛ والمعيار الثاني هو التأثير المحتمل على الأفراد وهو يتعامل مع الإصابات أو حالات الوفاة التي تنتج عن وقوع خطر معين، والمعيار الثالث هو التأثير

المحتمل على الممتلكات وهو يتعلق بالخسارة أو الأضرار التي تقع على الممتلكات وتكاليف تبديل تلك الممتلكات أو إصلاحها، والمعيار الرابع يمثل تقديرًا لتأثير الخسارة على العمل كحالات توقف العمل وعدم قدرة الموظفين على العمل والمخالفات التعاقدية والغرامات والعقوبات والتكاليف القانونية ...إلخ. يتم تحديد نتائج كل خطر ويتم تصنيف المخاطر وفقًا للتأثير المقدر. على سبيل المثال، النتيجة من ١٧ إلى ٢٠ تعد نتيجة شديدة ومن ١٣ إلى ١٦ تعد مرتفعة ومن ٩ إلى ١٢ تعد متوسطة وتحت ٩ تعد منخفضة؛ تؤدي النتائج المرتفعة إلى تأثير ضخم (مقتبس من منشآت تخطيط حالات الطوارئ. [١٩٩٦]. *آي أي أي إم*، صفحة ١١١ – ١١٨).

إن عدم دقة هذه العملية لا يعد أمرًا بالغ الأهمية، مع ذلك، يجب أن يمكن التقييم المنفذ مدير المخاطر من تصنيف تأثير الخطر على عمليات المنشأة. يمثل المثال أعلاه إحدى وسائل تصنيف التأثير (مثل: شديد ومرتفع ومتوسط ومنخفض). إن معرفة تصنيفات التأثير توفر بعض المبادئ التوجيهية لتحديد إستراتيجية للتعامل مع كل خطر وتساعد في تحديد أولويات التخطيط والمصادر.

الخطوة ٤: اختيار الأسلوب الأمثل للتعامل مع المخاطر

بعد تحديد المخاطر وتصنيفها، تكون الخطوة التالية تطبيق إستراتيجية تعمل على السيطرة بطريقة مناسبة على الخسارة الناتجة عن وقوع الخطر. إن السيطرة على خسارة الموجودات تمثل الهدف من وراء إدارة المخاطر (جينسن وأوفرمان، ٢٠٠٣، ونج وماسترلكزسWong & Masterelexis، ١٩٩٨) والذي يمكن تحقيقه من خلال إحدى الطرق العامة الأربعة أو من خلالها جميعًا: التجنب والاحتفاظ والنقل والتخفيض.

التجنب:

تكون الطريقة الأولى من خلال تجنب الخسارة والتي تستلزم تجنب أو ترك الأنشطة التي تنطوي على خسارة محتملة قوية (خسارة فادحة أو كبيرة) والتي لا تكون ضرورية لتحقيق رسالة المنسأة. ومن الأمثلة على تطبيق هذه الإستراتجية: إزالة منافسة منصة البهلوان في منافسات الجمباز في المدارس الثانوية أو عدم حجز فرق الروك الصاخبة المعروفة بتسببها بحدوث مشاكل خطيرة؛ تمثل هذه المواقف الخسارة المحتملة التي تفوق قيمة الفعالية نفسها.

الاحتفاظ:

الإستراتيجية الثانية هي الاحتفاظ بالخطر والتحضير للخسارة المحتملة من خلال وضع الميزانيات أو الخصومات أو التأمين الذاتي. تكون بعض المواقف أو الأنشطة غير مهمة أو غير قابلة للتأمين أو غير قابلة للتحويل أو تكون تكلفة التأمين باهظة. يمكن أن تفترض المنشأة بأن الأخطار المرتبطة بهذه المواقف/ الأنشطة تمثل جزءًا من تكاليف تنفيذ العمل. ومن الأمثلة على تطبيق هذه الإستراتيجية هي وضع ميزانية لخسارة كرات لعبة ما في الفعاليات الرياضية.

التحويل:

الوسيلة الثالثة للسيطرة على الخسارة هي تحويل أو نقل الخسارة إلى شخص آخر أو جهة أخرى من خلال التأمين أو التعاقد عن طريق الإعفاء من المسؤولية وبنود التعويض أو استخدام مقاول مستقل. يتم تطبيق إستراتيجية التحويل هذه عندما تكون الخسارة المحتملة كبيرة وعندما لا ترغب الجهة بالتخلص من الخطر (سوير وسميث، ١٩٩٩).

يعد التأمين طريقة ممتازة للسيطرة على الخسائر لكنه مكلف؛ وبالتالي يجب أن يكون الملاذ الأخير إذ يتم تنفيذه بالتزامن مع الحد من الخطر. إن الحد من الأخطار يقلل نسبة التعرض لخسارة محتملة وبالتالي يتم دفع أقساط تأمين بتكلفة أقل.

يجب أن يكون لدى مشغلي المنشأة غطاء تأمين يحمي الموظفين والمشاركين والمتطوعين والمسؤولين والزوار. يجب أن يكون لدى المنشأة أربعة أشكال تأمين رئيسية: (١) ضمان المسؤولية للمطالبات المتعلقة بالخسارة بالنسبة للأضرار التي تقع على الأشخاص أو على ممتلكاتهم، (٢) التأمين ضد الحوادث إذ يتم دفع المصاريف الطبية للزبائن المصابين، (٣) التأمين على الممتلكات الذي يغطي المنشآت ضد الكوارث الطبيعية والسرقة والتخريب وغيرها من الحوادث، (٤) تعويض العمال والذي يغطي مطالبات العمال المتعلقة بالإصابات.

قد يكون هنالك حاجة إلى أنواع تأمين إضافية في الفعاليات الخاصة. يتم إعداد مسألة اختيار الأنواع والكميات المناسبة لغطاء التأمين بالتشاور مع خبير ذي سمعة جيدة في شؤون التأمين.

استخدام الإعفاءات أو التنازلات: يستطيع مشغلو المنشأة استخدام التنازل عن المسؤولية كوسيلة لتحويل الخسارة الناتجة عن تصرفات الإهمال المتعلقة بمزود المنشأة أو موظفيها. تمثل هذه الوثائق عقود التنازل عن حق الزبائن برفع قضية نتيجة الإهمال العادي. تجدر الإشارة بأن تلك العقود تقدم إعفاءً من الإهمال البسيط وليس من حالات الإهمال الكبيرة مثل السلوك المتهور أو الإهمال الجسيم كما أن المحاكم لا تطبق عقود التنازل الموقعة من قبل القُصّر أو بالنيابة عنهم (كوتون Cotten، ٢٠٠٣). توفر عقود التنازل وسيلة قيمة لتحويل الخسارة على جانب المشارك، مع ذلك، يجب أن تتقيد تلك العقود بالقيود القانونية للسلطة القضائية التي تقع فيها المنشأة.

شروط التعويض: هي اتفاقيات تعفي المالكين من المسؤولية عن أي تصرفات إهمال أو إغفال تقع على المستأجرين أو المقاولين المستقلين مثل الباعة أو أصحاب الامتيازات. تتضمن هذه الاتفاقيات قيمة كبيرة إذ إنها تعفي مالكي المنشأة من خسارات الإهمال الناتجة عن استخدام منشآتهم.

المقاول المستقل: المقاول المستقل هو شخص أو شركة يوافق/ توافق على تنفيذ وظيفة محددة للمنظمة، وهو/ هي لا يعد موظفًا تابعًا للمنشأة في حال تم استئجاره لتنفيذ مهمة محددة وحيث لا تقوم المنشأة بالإشراف

على الطريقة التي يتم من خلالها تنفيذ المهمة (كوتون، ٢٠٠٣). ونتيجة لهذه الاتفاقية، يكون المقاول المستقل مسؤولًا عن البطالة الخاصة به وعن ضمان المسؤولية ويكون مسؤولًا مسؤولية حصرية عن الإجراءات التي تنطوي على إهمال. وكما هو الحال مع أي مقاول، يتم التحقق من مرجعياتهم وشهادات اعتمادهم بشكل دقيق، كما يتم التأكد من كون المؤسسة تملك غطاءً تأمينيًّا مناسبًا. يكون حراس الأمن وبعض البائعين في العديد من المنشآت مقاولين مستقلين.

التخفيض:

الطريقة الرابعة والأخيرة للسيطرة على الخسائر هي إدارة المخاطر من خلال تخفيض الخسارة (منع الخسارة والسيطرة على الخسارة). تكون هذه الإستراتيجية فعالة جدًّا عندما يتم تنفيذها بالتزامن مع التحويل والاحتفاظ ويتم تحقيقها من خلال توظيف ممارسات حكيمة تعمل على إزالة أو تخفيض آثار المخاطر. نعرض فيما يلي بعض الطرق العامة لتخفيض الخطر في كل فئات المخاطر: توظيف موظفين مؤهلين وتثقيف هؤلاء الموظفين وتدريبهم بطريقة مناسبة واختيار أماكن مناسبة والتقيد بكل القوانين والأنظمة وتنفيذ إجراءات التشغيل المعيارية على جميع المخاطر المهمة. يجب أن يتم وضع إستراتيجية محددة في كل فئة من فئات المخاطر(المسؤولية المدنية الناتجة عن الإهمال والمسؤولية المدنية باستثناء الإهمال أو العمليات التجارية أو تعرض الممتلكات للمخاطر).

الحد من مخاطر المسؤولية المدنية الناتجة عن الإهمال: هنالك العديد من الطرق لزيادة مستوى السلامة وتقليل مخاطر المسؤولية المدنية المتعلقة بالإهمال. يجب أن يطبق مشغلو المنشأة الخيار الأفضل لكل خطر بالاعتماد على مواردهم وخصائصهم. يجب أن يراعي مدراء المخاطر خصائص المستخدمين المتعلقين بهم (العمر ومستوى المهارة ...إلخ) وأنواع الأنشطة التي يشتركون فيها؛ كما يجب عليهم معرفة التزاماتهم القانونية كمالكين للعقارات مقابل مستأجر أو مؤجر العقار ويجب عليهم الالتزام بمتطلبات القانون المحلي والإقليمي والفدرالي. يجب عليهم أن ينفذوا عمليات تفتيش منتظمة على المنشأة (الطوابق والتهوية ودورات المياه والأجهزة ومناطق تجهيز الطعام والتخلص من المواد السامة والأمن)، كما يجب عليهم تنفيذ خطة صيانة منتظمة إذ تكون شؤون السلامة في قمة الأولويات ومراقبة الزوار للغايات الأمنية وتوفير خطط طوارئ/ أزمات عند حدوث الكوارث الطبيعية وأعمال إرهابية مثل التهديد بالقنابل، وتعيين أو اختيار موظفين مؤهلين (منقذين ومدربين ...إلخ) ووضع لافتات مناسبة وتوفير عمليات إشراف مناسبة وضمان عمليات النقل السليمة. بالإضافة إلى ذلك، يجب التقيد بقوانين مبيعات الكحول واستخداماتها.

ومن الأمثلة على أسلوب الحد من التعرض لمخاطر الإهمال: تصميم وبناء منشأة حسب الأصول (انظر المجلد ٢، الفصل ٢، تخطيط المنشآت لغايات السلامة وإدارة المخاطر). إن هذا التدبير الإستراتيجي يعزز

الإشراف والأمن ويعمل على تخفيض حالات التعرض للمخاطر. ومن التطبيقات الأخرى على إستراتيجية التخفيض أن تقوم منشأة بحجز فرقة روك صاخبة مع العلم بأنها ستخلق موقفا عالي الخطورة؛ تقوم تلك المنشأة بالحد من المخاطر من خلال زيادة كمية رجال الأمن وتحديد المقاعد المتوفرة في الاحتفال و/أو منع مبيعات الكحول. في كلا المثالين تمت زيادة مستوى سلامة الزبائن وتم تخفيض احتمالية الخسارة الناتجة عن الدعاوى القضائية.

الحد من مخاطر المسؤولية المدنية باستثناء الإهمال: هنالك عدد من حالات الخطر غير المنطوية على إهمال التي يتسبب فيها موظفو المنشأة بالضرر ويعرضون المنشأة للخسارة؛ من الأمثلة على ذلك: البحث غير المشروع عن الزبائن والسجن الزائف (حجز الزبائن) وممارسات التوظيف غير اللائقة والتحرش الجنسي والاعتداء وانتهاك الخصوصية وسوء الممارسة المهنية. يجب أن يتم تقييم كل مجال من هذه المجالات وأن يتم وضع سياسات وإجراءات مناسبة للتخفيف منها.

مجال الخطر الرئيسي الذي يجب معالجته هو ممارسات التوظيف؛ تظهر المخاطر التي تقع في هذا المجال بعض أشكال التمييز في تعيين الموظفين والتوظيف والصرف من الخدمة والترقيات وعمليات النقل والراتب ...إلخ. لا يستطيع أرباب العمل التمييز بين طالبي الوظائف أو الموظفين في أي مجال من المجالات المذكورة أعلاه على أساس النوع الاجتماعي أو العرق أو اللون أو الأصل القومي أو الدين أو العمر أو الإعاقات ما لم يكن هنالك علاقة جوهرية بين تلك السمة وبين الوظيفة. على سبيل المثال، إذا استطاع صاحب العمل إثبات أن وجود نوع اجتماعي محدد يكون ضروريًّا لتنفيذ وظيفة محددة، عندها يحق له التمييز ضد النوع الاجتماعي الآخر. للحد من الخسارة في هذا المجال، يجب أن يتم تصميم سياسات وإجراءات استنادًا إلى المبادئ التوجيهية للجنة تكافؤ الفرص والعمل الإيجابي وقانون المساواة في الأجور والباب السابع من قانون الحقوق المدنية وقانون الأمريكيين ذوي الإعاقة وأي قانون عمل آخر ذي علاقة. يجب أن يكون الموظفون مطلعين على هذه السياسات ويجب عليهم الالتزام بها.

يعد التحرش الجنسي أحد المجالات التي ينبغي لمدراء المنشآت إيلاؤه اهتمامًا خاصًا ("ارتفاع حالات التحرش" ١٩٩٩). يعد التحرش الجنسي شكلًا من أشكال التمييز الجنسي التي تخالف الباب السابع من قانون الحقوق المدنية لسنة ١٩٦٥ والباب التاسع من قانون التعديلات التعليمية لسنة ١٩٧٢. هنالك شكلان رئيسيان للتحرش الجنسي: "شيء مقابل آخر" و"البيئة العدائية"؛ يحدث التحرش الجنسي "شيء مقابل آخر" عندما تكون الترقيات أو الزيادات أو أي منافع مهنية أخرى مشروطة بالمصالح الجنسية. ويحدث النوع الثاني "البيئة العدائية" عندما يكون الموظفون أو المشاركون موجودين في جو عدائي جنسيًّا منتشر على نحو كبير يتعارض مع قدرتهم على تنفيذ الأعمال. في حال علم صاحب المنشأة عن حالات تحرش جنسي وفشل في اتخاذ الإجراءات التصحيحية

الفورية في هذا الشأن، عندها تتحمل المنشأة مسؤولية هذا التحرش بشكل كامل. ولمنع هذه الحوادث، ينبغي لمدراء المخاطر تنفيذ سياسات وإجراءات لتوعية الموظفين وللتحقق من الشكاوى وفرض عقوبات على المخالفات.

تشمل العقوبات - دون حصر -: التوبيخ والنقل والإبعاد من منطقة مقدم الشكوى وإقالة الطرف المخالف من المنظمة، (آشامبونج Achampong، ١٩٩٩).

الحد من مخاطر العمليات التجارية: تتضمن الإستراتيجيات في هذا المجال معرفة ممارسات العمل المناسبة والالتزام بها، تشمل الإستراتيجيات المحددة تزويد الموظفين ببرنامج لياقة بدنية داخل المنظمة للحد من الإجازات المرضية ومراقبة سلوك الموظفين لمنع الاحتيال والبحث عن مشورة قانونية بشكل دوري لضمان أن تكون العقود شاملة وقابلة للتنفيذ.

الحد من مخاطر تعرض الممتلكات للمخاطر: يتضمن هذا المجال إزالة أو الحد من الخسارة المتعلقة بالأجهزة والمنشآت والملاعب. تشمل إستراتيجيات هذه الفئة توفير سياج مناسب ونظام إغلاق مناسب والدوائر التلفزيونية المغلقة لمنع التخريب والسرقة، وتشمل إستراتيجيات الوقاية من الحرائق أنظمة الرش وطفايات الحريق وفحص دائرة الإطفاء للمرافق والاختيار المناسب للموقع (تجنب الأماكن المعرضة للفيضانات وتجنب المناطق المعرضة للزلازل بنسبة عالية وأن يكون الموقع قريبًا من منشآت الطوارئ) ووضع تخطيط للكوارث الطبيعية وتقديم قوائم مرجعية وعمليات تفتيش دورية للمساعدة في تحديد الحالات التي تؤدي إلى تدمير الممتلكات.

الخطوة ٥: وضع خطة لتنفيذ الأسلوب المختار

الخطوة الأخيرة في برنامج إدارة المخاطر هي تنفيذ ومراقبة وتقييم الإستراتيجيات التي تم اختيارها لكل خطر. التنفيذ يعني دمج الإستراتيجيات المختارة في عمليات المنشأة المستمرة وتدريب الموظفين وتقييم البرنامج (آي أي أي إم، ١٩٩٦).

الدمج:

بعد تحديد إستراتيجيات التعامل مع المخاطر، يجب أن يدمج المدير هذه الإستراتيجيات مع العمليات المستمرة للمنشأة. بالنسبة للمخاطر الشديدة جدًّا، يجب أن يضمن مدير المخاطر عدم استمرارية تلك الحالات أو عدم إدراجها أبدًا في عمليات المنظمة، كما ينبغي للمدير ضمان شراء غطاء تأمين مناسب (مثلًا: النوع والحجم والخصومات) من شركة ذات سمعة طيبة إذ تتم مراقبته على أساس منتظم لضمان تغطية ملائمة للخسارات المحددة.

إذا كان التأمين الذاتي أو "ميزانية الخسارة" موجودًا في برنامج إدارة المخاطر، يجب أن يضمن مدير المخاطر بأنه قد تمت معالجة هذه المسائل في الوقت المناسب في دورة وضع الميزانية. إذا كان قد تم تحديد عقود التنازل والموافقات وتقارير الحوادث وأي وثائق خطية أخرى حسب الضرورة، عندها يتوجب على مدير المخاطر تطويرها

ودمجها في الإجراءات التشغيلية من خلال توجيه وتدريب الموظفين. يجب أن تتم مراجعة تلك الوثائق على الأساس السنوي.

بالنسبة لباقي إستراتيجيات السيطرة على المخاطر، تتم معالجة المخاطر من خلال عمليات تدقيق السلامة (عمليات التفتيش) أو القوائم المرجعية أو جداول الصيانة المنتظمة أو إجراءات التشغيل المعيارية. لغايات دمج هذه الأدوات بشكل فاعل في عمليات المنشأة، يجب أن يتم وضع مسؤولية على الموظفين ويجب تدريبهم لتتم محاسبتهم بناء على ذلك. يعد التواصل حجر الزاوية في تحقيق هذه الأهداف.

يمكن إجراء عملية تحديد مسؤوليات إدارة المخاطر من خلال مقابلة التوجيه الوظيفي بالتوازي مع الوصف الوظيفي الذي يقرر مسؤوليات محددة لإدارة المخاطر. يجب أن يحتوي الوصف الوظيفي على أدوار العمال في برنامج إدارة المخاطر ومسؤولياتهم في إجراءات الاستجابة لحالات الطوارئ.

إن دليل العمليات الذي يستعرض السياسات والإجراءات للتعامل مع حالات الخطر المختلفة يساعد في عملية التواصل والمساءلة. ولجعل هذه الأداة أداةً فعالة، يجب أن تؤكد الإدارة على أهمية هذه الأداة وأن تطلب تدريبًا كافيًا يمكن الموظفين من الوعي الواضح للإجراءات المذكورة. يتم استخدام تدريب ما قبل التوظيف والتدريب السنوي أثناء الخدمة للحفاظ على استمرارية إجراءات إدارة المخاطر وعلى وعي العمال. توصي الرابطة الدولية للمدراء بأن التدريب على إجراءات الطوارئ مثل الحالات الطبية والحرائق والتهديدات الإرهابية وغيرها يشكل جزءًا من تدريب العامل (آي أي إم، ١٩٩٦). زيادة على ذلك، يجب أن يتم تثقيف الموظفين حول القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالسلامة وخدمة الزبائن؛ وتشتمل هذه القوانين على: قوانين الحرائق وقانون الأمريكيين ذوي الإعاقة ولوائح إدارة السلامة والصحة المهني (أو أس أتش أي) ...إلخ. لا يتوقف دور العمال على معرفة كيفية تنفيذ مهمات إدارة المخاطر بل يتوجب عليهم أيضًا معرفة أنهم يملكون السلطة لتنفيذ تلك المهام. يجب أن يتم تصميم الرسم البياني للتنظيم الذي يعرض خطوطًا واضحة للسلطة بين مدير المخاطر والموظفين ويجب أن يتم نشره للغايات المرجعية. إذا تم تنفيذ هذا الأمر حسب الأصول، يتم تعزيز التواصل وتقليل النزاعات ويتم دمج عناصر البرنامج في النهج المستمر لإدارة المخاطر. يجب أن تصبح إدارة المخاطر جزءًا من الثقافة التنظيمية ويجب أن يبحث مدير المخاطر عن طرق لبناء الوعي ولتثقيف الموظفين وتدريبهم.

المراقبة والتقييم:

تمكن العملية الدورية لمراقبة البرنامج وتقييمه مدير المخاطر من تحديد مدى فاعلية برنامج إدارة المخاطر ومن معرفة عمليات التحسين المطلوبة لذلك البرنامج. أوصت آي أي إم (١٩٩٦، صفحة ١١١ - ١١٥) بإجراء تقييم سنوي وتقييم:

- بعد كل دورة تدريبية.
- بعد كل حالة طارئة.
- عند تغيير الموظفين أو المسؤوليات.
- عند تغيير مخطط أو تصميم المنشأة.
- عند تغيير السياسات أو الإجراءات.

كما ينبغي أن يشمل برنامج إدارة المخاطر عمليات تقييم للأداء الفردي للموظفين استنادًا إلى الوصف الوظيفي الخاص بهم. إن هذه التقييمات الفردية تجبر الموظفين بأن يكونوا مسؤولين عن الوفاء بمسؤوليات إدارة المخاطر المتعلقة بهم وتساعد على ضمان نجاح برنامج إدارة المخاطر. يعتمد نجاح أو فشل برنامج إدارة المخاطر على درجة إتقان تنفيذ العمال لمسؤولياتهم، لذلك، من الضروري أن يكون الموظفون خاضعين للمساءلة في هذا الشأن.

إدارة مخاطر الفعالية

تمثل الفعاليات التي تتم استضافتها من قبل المنشآت الرياضية والترويحية شريان الحياة بالنسبة للمنشأة، لذلك، من الضروري توفير بيئة آمنة ومجهزة تجهيزًا كاملًا للمشاركين والجمهور. يوجد في كل فعالية - سواء كانت فعالية رياضية أم نشاطًا متعلقًا باللياقة البدنية - مخاطر خاصة تتطلب اهتمامًا خاصًا إذ لا يمكن التصدي لها من خلال خطة عامة. وللتصدي لهذه المخاطر الخاصة، يجب أن يتم وضع خطة إدارة مخاطر للفاعلية لكل نوع من أنواع الفعاليات، إذ تكون هذه الخطة جزءًا من خطة إدارة المخاطر الشاملة للمنشأة.

يجب أن يتم تصميم الخطة باستخدام خطوات إدارة المخاطر التي تم ذكرها سابقًا. إن التقيد بالخطوات يمكن واضع الخطة من تحديد الحاجات الخاصة للفاعلية ومن وضع خطة تشمل الإستراتيجيات التي تعمل على إدارتها بشكل فعال. تتطلب المجالات التالية اهتمامًا خاصًا من مدير المخاطر اعتمادًا على حجم الفعالية ونوعها:

- التحضير القبلي لمكان الفعالية وإجراءات السلامة.
- خطة إدارة الجمهور (إذا كان الجمهور المتوقع كبيرًا).
- التأمين على الفعالية.
- وسائل النقل ومواقف السيارات.

التحضير القبلي لمكان الفعالية وإجراءات السلامة

إن ضمان جاهزية المنشأة والأجهزة للفعالية يعد من العناصر الضرورية في خطة إدارة مخاطر الفعالية؛ ويشمل هذا أنشطة مثل وضع اللافتات المناسبة للميادين أو تنظيف ممرات الدخول والخروج أو وضع سياج حول

منطقة اللعب أو تنفيذ إجراءات السلامة للمساحات والأجهزة ذات العلاقة. إن الغرض من عمليات التفتيش هذه هو ضمان بيئة آمنة للمشاركة و/ أو مراقبة أمثلة على عمليات الفحص المحتملة.

تكون المراجعة الشاملة لقوانين وأنظمة السلامة مسألة بالغة الأهمية لضمان الالتزام بها، كما يجب توفير التصاريح أو التراخيص الخاصة - مثل رخصة الكحول المؤقتة. زيادة على ما سبق، يجب أن يكون مخططو الفعالية جاهزين لاستقبال الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة. في حال لم يكن المكان مصممًا بطريقة مناسبة لاستقبال الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة، يتوجب إجراء "ترتيبات تيسيرية معقولة" لغايات المشاهدة أو المشاركة.

التأمين على الفعالية

بعد تحديد الأخطار المتعلقة بالفعالية (الخطوة الثانية في عملية إدارة المخاطر)، يتم التشاور مع مستشار في شؤون التأمين لتحديد غطاء التأمين المناسب والخصومات وبنود وثيقة التأمين وشركات النقل المحتملة. ينبغي عدم إغفال التأمين على السيارات؛ رغم أنه لا يتم استخدام السيارات بشكل متكرر، ربما يكون هنالك الكثير منها في بعض الفعاليات الخاصة. يكون التأمين الإضافي ضروريًا خاصة إذا كان المتطوعون أو الموظفون يستخدمون سيارات الخاصة أثناء الفعالية.

وسائل النقل ومواقف السيارات

يجب أن تشمل خطة إدارة أخطار الفعالية الشاملة على طرق لإدارة السيارات التي تنقل الحضور إلى الفعاليات. يجب أن يهتم مدير الأخطار كثيرًا بمواقف السيارات بسبب حالات الاعتداء والتخريب وتصادم المركبات وحوداث الإصابات الشخصية التي يمكن أن تحدث في تلك الأماكن. ينبغي توفير موظفين مدربين تدريبيًا جيدًا لتوجيه السيارات وتأمين اصطفاف آمن لها، يجب أن يرتدي هؤلاء الأشخاص لباسًا عاكس للأضواء، وأن يحملوا مصابيح في حال كانت الفعالية فعالية مسائية. يجب أن تكون مواقف السيارات جيدة الإضاءة لتجنب التعثر والسقوط. في حال كان يمثل التخريب والسرقة مخاطر حقيقة، يجب أن يتم توفير دوريات في منطقة اصطفاف السيارات بالإضافة إلى دوائر تلفزيونية مغلقة.

إذا كانت عملية نقل ضيوف خاصين من أماكن الاصطفاف عملية ضرورية وكانت المنشأة تستخدم موظفيها التابعين لها، عندها يتوجب توفير عدد من الموظفين الذين يحملون رخص قيادة تتناسب مع نوعية السيارات التي يقودها هؤلاء الضيوف.

خطة إدارة جماهير/ حشود الفعالية

تعد إدارة الجماهير من الأمور المهمة في خطة إدارة مخاطر الفعالية؛ ويكون هذا من الأمور الضرورية خاصة في حال توقع أعداد كبيرة من الجماهير، مع ذلك، تكون السيطرة على الجماهير من الأمور الضرورية حتى في حال

وجود جماهير قليلة العدد. إذا تم التخطيط للمسألة بشكل مناسب، فإن ذلك يزود إدارة المنشأة بأداة تعمل على تخفيف الكثير من مخاطر الفعالية. نعرض فيما يلي بعض العناصر المقترحة في خطة إدارة الجماهير/ الحشود، وهي: (١) موظفون مدربون ومختصون، (٢) إدارة الأزمات وخطط إجراءات الطوارئ لمنع عواقب الأزمات مثل تهديدات القنابل أو الأعاصير أو الجو العاصف أو الحرائق أو الحالات الطبية الطارئة، (٣) إجراءات للتعامل مع الزبائن المخمورين، (٤) شبكة اتصالات، (٥) وجود لافتات واضحة (آمون وأنروه، ٢٠٠٧). يجب أن يتم تصميم خطة إدارة الجمهور استنادًا إلى خصائص الجمهور (آي أي إم، ١٩٩٦)، إن هذا يمكن مدير المخاطر من توقع المشاكل وبالتالي تعديل إجراءات إدارة الجمهور.

أولا، يمكن القول : إن أهم عنصر من عناصر خطة إدارة الجمهور هو الموظفون المدربون والمختصون. سواء كان العمال متطوعين أم مدفوعي الأجر، يجب أن يكون هنالك عدد مناسب من الموظفين المختصين الذين يتم تدريبهم على كيفية الاستجابة المناسبة لطلبات الزبائن وحالات الطوارئ وللدواعي الأمنية. إذا لم يكن هنالك عدد كاف من الأشخاص المدربين المطلوبين في فعاليات محددة، يعمل المشغل على استدعاء مختصين مدربين من شركة ذات سمعة جيدة في هذا المجال.

العنصر الثاني في إدارة الجمهور هو خطط إدارة الأزمات وإجراءات الطوارئ لمنع عواقب الأزمات والحد منها، مثل التهديد بالقنابل أو الأعاصير أو الجو العاصف أو الحرائق أو الحالات الطبية الطارئة. يجب أن تكون هذه الخطط خطية كما يجب تدريب الموظفين على كيفية تنفيذ الإجراءات بحيث يتم تنفيذها بطريقة متقنة وفي الوقت المناسب.

تعد حماية الجمهور عنصرًا وثيق الصلة بإدارة الأزمات. تعد الحماية عنصرًا مهمًّا من عناصر خطة إدارة الجمهور وهو مصطلح يستخدم لوصف إستراتيجية المنشأة لحماية الزبائن أو الممتلكات من تصرفات فريق ثالث أثناء الفعالية. إن حالات المخاطر الأمنية التي تظهر في الفعاليات هي سلوكات الشغب مثل الاندفاع نحو الميدان ورمي الأشياء والمشجعين الذين يهاجمون المشاركين والموظفين وغيرهم من الحضور وتخريب الملعب/ الأستاد أو الكتابة على الجدران. كما يمكن أن تكون الفعاليات الرياضية أهدافًا للأنشطة الإرهابية. بدون وجود حماية فعالة، تتعرض سلامة الحضور والمشاركين في الفعالية للخطر.

إن وجود موظفين مؤهلين وتكنولوجيا مناسبة وإستراتيجية جيدة يضمن الحصول على حماية فعالة. تشمل الحماية الجيدة وجود فريق من الموظفين المدربين مثل الشرطة المستأجرة والمشرفين ومستلمي التذاكر. يجب أن يفهم كل واحد من هؤلاء الموظفين دوره في حماية الفعالية وتأمين سلامتها. إذا كان يتوقع حضور جمهور كبير، يكون من الأفضل استئجار شركة أمن وحماية. إن وجود هؤلاء الموظفين ضروري جدًّا لإخراج مثيري الشغب أو

المخمورين من المباني. بالإضافة إلى موظفي الأمن، ينبغي إدراج تكنولوجيا الحماية مثل الماسحات الضوئية والدوائر التلفزيونية المغلقة والهواتف الخلوية والهواتف متعددة القنوات في إستراتيجية إدارة الأزمات. يجب أن تبدأ الإستراتيجية الأمنية في الوقت الذي يدخل فيه الزبائن إلى المنشأة (أو موقف السيارات) وتنتهي عندما يغادر الزبائن المكان.

العنصر الثالث من عناصر خطة إدارة الجمهور هو وجود إجراءات خطية لطرد الزبائن المخربين أو المثيرين للشغب أو المخمورين. من المهم جدًا أن تعالج هذه الإجراءات حقوق وسلامة الأشخاص الذين يتم طردهم. يجب أن يتم توثيق عمليات الطرد ويجب ان تتم عملية الطرد من قبل الموظفين المدربين والمؤهلين لفعل ذلك. إن استخدام موظفين غير مدربين للتعامل مع هذه الاضطرابات يؤدي إلى نتائج كارثية (آمون وأنروه، ٢٠٠٧).

إن وجود شبكة اتصالات فعالة يمثل عنصرًا آخر من عناصر خطة إدارة الجمهور. تتطلب الكثير من جوانب خطة إدارة الجمهور التواصل بين موظفي المنشأة أو الزبائن أو وكالات الطوارئ الخارجية. ينبغي أن يتوقع موظفو المنشأة حاجات الاتصالات المتعلقة بالتعامل مع حالات الطوارئ والإشراف على الجماهير وتكييف هذه الحاجات مع إستراتيجيات وتكنولوجيا الاتصالات.

العنصر الأخير في خطة إدارة الجمهور المقترح من قبل آمون و أنروه (٢٠٠٧) هو وجود لافتات فعالة. إن وجود لافتات تقدم معلومات عن قواعد السلوك في المنشأة والمواد المحظورة واللافتات التحذيرية والتوجيهية مثل لافتات الدخول والخروج يعد أمرًا بالغ الأهمية لتوفير بيئة آمنة ومريحه.

الفصل الثالث عشر

المتطوعون: الجنود في جمع الأموال وإدارة الفعاليات

توماس هـ. سوير

جامعة ولاية إنديانا

قبل عام ١٩٧٠، لم يكن يُعرف إلا القليل نسبيًّا عن نطاق وحجم القطاع التطوعي؛ ومنذ ذلك الحين، قدمت عدة دراسات مسحية وطنية معلومات مفيدة تعطي فكرة عن فرق المتطوعين في أمريكا. يوضح الجدول (١٣,١) خصائص متعددة للمتطوعين. في الألعاب الرياضية الشبابية والمتعلقة بالمدارس والجامعات، يكون وجود متطوعين مهمًّا جدًّا لنجاح عمليات هذه البرامج. يكون المتطوعون غالبًا بائعي تذاكر ومستلمي تذاكر ومرشدين وموظفي برك سباحة ومسارات وميادين ومدربي الرياضات الشبابية وجامعي أموال. إذا لم يشترك المتطوعون في هذه البرامج، فلن يكون لهذه البرامج أي وجود؛ لن تكون المنظمات الشبابية غير الربحية قادرة على توظيف أعداد كافية من الموظفين مدفوعي الأجر لتشغيل مختلف البرامج الرياضية الشبابية. يوضح هذا الفصل كل شيء يحتاج المدراء الرياضيون معرفته عن المتطوعين وعن كيفية إدارة فرق المتطوعين.

التعامل مع المتطوعين

قبل البدء في فهم ما ينبغي للمدير تطبيقه بشأن إدارة المتطوعين، من المهم أن نفهم خصائص المتطوعين كما هي موضحة في الجدول (١٣,١). زيادة على ذلك، يجب أن يراعي المدير الخصائص أدناه عندما يتعامل مع المتطوعين؛ تم تحديد هذه الخصائص من خلال ميغر Meagher (١٩٩٥) وستير Stier (١٩٩٣) وهيدريتش Heidrich (١٩٩٠):

- قاعدة الـ ٢٥٪: ٢٥٪ من المتطوعين ينفذون على الأغلب ما يُطلب منهم فعله.
- قاعدة الـ ٢٠٪: تشير إلى الأفراد الفعالين في الواقع والذي يعدون المنتجين الحقيقيين و"محققي النتائج".

- يحمل المتطوعون مشاعرَ، لذلك اجعلهم يشعرون بأنهم قيمون ومطلوبون، عاملهم باحترام وقدم لهم امتيازات خاصة كمكافأة على مساهماتهم.
- لدى المتطوعين حاجات ورغبات: اعمل على إشباعها.
- لدى المتطوعين اقتراحات: استمع لها.
- لدى المتطوعين اهتمامات محددة: قدم لهم خيارات وبدائل.
- لدى المتطوعين كفاءات محددة: اعمل على تنظيم تلك المهارات ولا تحاول وضعهم في أماكن لا تناسبهم.
- المتطوعون هم أفراد يعملون مع أفراد آخرين: شجعهم على العمل كفريق وليس كأفراد متنافسين.
- لا يكون المتطوعون في العادة محترفين ضمن منظمة أو مهنة: تعامل معهم بتفهم خاص وبتعاطف.

دور المتطوعين

تتم دراسة دور المتطوعين قبل وضع برنامج إدارة المتطوعين. يجب أن يكون لكل وظيفة تطوعية وصف وظيفي مع الحد الأدنى من المؤهلات، كما يجب أن يكون هنالك وصف واضح لما ينبغي أن ينفذه المتطوع. بعد عملية المسح الأولية، يتم تحديد أدوار مناسبة للمتطوعين. في حال كانت أدوار المتطوعين موجودة فعليًّا فإن بعض الأسئلة التالية تساعد في الكشف عن الجوانب التي تكون بحاجة إلى تحسين:

- هل هنالك رسم بياني للتنظيم يظهر كيف ترتبط عناصر البرنامج المختلفة مع بعضها البعض؟
- هل هنالك وصف وظيفي لكل وظيفة؟
- هل يتم تحديث الوصف الوظيفي بشكل منتظم؟
- هل الوصف الوظيفي مفيد في عملية توجيه المتطوعين والإشراف عليهم؟
- هل الوظائف التطوعية توفر تحديًّا وسلطة ومسؤولية كافية بحيث تكون مستحقة للمكافأة؟
- هل يشكل المتطوعون جزءًا لا يتجزأ من عملية التخطيط والتنفيذ والتقييم في جميع البرامج؟
- هل هنالك طريقة منهجية لتجنيد متطوعين جدد تؤكد على توافق الوظيفة مع المتطوع؟
- هل هنالك فرصٌ كافية للتوجيه؟
- هل هنالك فرصٌ منتظمة ومستمرة للتدريب؟
- ما نوع نظام الإشراف الموجود للإشراف على المتطوعين؟
- هل هنالك برنامج تقدير غير حفلات العشاء السنوية التي تنظم لهذه الغاية؟ (هيدريتش ١٩٩٠، ٤٧).

الجدول رقم (١, ١٣). خصائص المتطوعين.

عرض استطلاع غالوب مؤخرًا للخصائص التالية فيما يتعلق بالمتطوعين:

- ما يقارب من نصف الأمريكيين فوق سن ١٤ يعدون متطوعين (٨٩ مليون تقريبًا).
- يشارك المتطوعون بمعدل ٣, ٥ ساعة أسبوعيًّا؛ كانت هذه النسبة ٦, ٢ عام ١٩٨٠ و٥, ٣ عام ١٩٨٥ و٤, ٤ عام ١٩٩٠ و٩, ٤ عام ١٩٩٥.
- تتردد الأنشطة التطوعية من عملية التطوع الرسمية (مثل: مساعدة الجيران) إلى عملية تطوع أكثر رسمية (مثل: العمل لصالح منظمة غير ربحية مثل الصليب الأحمر وجيش الخلاص وجمعية القلب الأمريكية والكنائس وجمعية الشباب وجمعية الشابات المسيحيات والفرق الكشفية للفتيان والفرق الكشفية للبنات ونوادي البنين والبنات الأمريكية). كانت نسبة المشاركة التطوعية الأكبر في المجالات الدينية (٢٣٪) والتطوع غير الرسمي (١٩٪) والتعليم (١٩٪) والمنظمات الرياضية الشبابية (١٣٪) وجمع الأموال (التبرعات) العامة (١١٪) والفعاليات الرياضية للهواة (١١٪) والترويح (١٠٪).
- معظم المتطوعين (٨٠٪) يساهمون في المنظمات الخيرية و(١٧٪) يساهمون في المنظمات الحكومية و(٣٪) يساهمون في المنظمات الربحية.
- يؤدي المتطوعون مجموعة متنوعة من المهام وهي تشمل دون حصر: مساعدة كبار السن وأداء الواجبات المؤقتة والتدريب في الرياضة الشبابية و/ أو العمل كأعضاء في مجلس الإدارة والعمل كمستشار مالي والعمل كموظف في منظمة. كان النمط التطوعي الأكثر شيوعًا هو مساعدة كبار السن أو الأشخاص ذوي الإعاقات أو الذين يتلقون الرعاية الاجتماعية أو العمل لمصلحة وكالات الخدمات غير الربحية والمنظمات الرياضية للشباب.
- كانت الأسباب الرئيسية المقدمة للانخراط في الأعمال التطوعية: الرغبة في عمل شيء مفيد لمساعدة الآخرين (٥٢٪) وجود مصلحة في العمل أو النشاط (٣٦٪) أو الاستمتاع بالعمل (٣٢٪).
- يتبرع الأشخاص الذي يتطوعون بوقتهم بالمال للمنظمات الخيرية أكثر من الأشخاص غير المتطوعين، كما أنهم أكثر استعدادًا للتبرع بالمال في المجالات التي يتطوعون فيها.

هنالك خصائص أخرى مرتبطة بعملية التطوع وهي أنه:

- تحدث عمليات التطوع عند الأشخاص من سن ٢٧ إلى ٢٩ حتى التقاعد وتكون ذروة العطاء بين عمر ٣٥ و٤٩.
- نسبة النساء تكون أكثر من نسبة الرجال في المجالات التطوعية.
- الطبقة العامة (الياقات الزرقاء) في المناطق الحضرية تكون فاعلة في الكنائس والاتحادات والنوادي الرياضية. يميل الأشخاص من الطبقة المتوسطة والطبقة المتوسطة العليا إلى العمل في مجالات المصلحة العامة والأعمال الوظيفية والأعمال المتعلقة بخدمة المجتمع وتقديم الخدمات العامة والخدمات التعليمية والثقافية والسياسية.
- يشارك الأشخاص المتزوجون على نطاق أوسع في العمل التطوعي من أي مجموعة أخرى ويلي هذه المجموعة الأرامل (نساء ورجال) وغير المتزوجين والمطلقون والأشخاص المنفصلون.
- يرتبط وجود الأطفال بمعدلات مشاركة أعلى في العمل التطوعي ووجود أطفال في سن المدرسة يعمل على زيادة المشاركة في العمل التطوعي.

تابع الجدول رقم (١ ,١٣).

• أغلبية المتطوعين من البيض.
• المتطوعون ليسوا موظفين مدفوعي الأجر، لذلك لا تحاول إشراكهم في السياسات المتعلقة بالموظفين.
• يرغب المتطوعون في تقديم المساعدة، لذلك زودهم بالتغذية الراجعة وأجب عن أسئلتهم وتواصل معهم بطريقة ودية.
• يملك المتطوعون القدرة بأن يكونوا مجنِّدين ممتازين خاصة من خلال شبكات متطوعين أخرى مفيدة.
• يمكن تثقيف المتطوعين للقيام بأدوار مختلفة ضمن عملية جمع الأموال.
• يملك المتطوعون القدرة على التطور بكفاءة احترافية عالية عند تقديم التدريب المناسب والتحفيز المتواصل وتوفير الفرص.

تجنيد/ جذب المتطوعين

فور تحديد الجهات المنظمة لبنية مجلس الإدارة، تبدأ عملية وضع قاعدة للمتطوعين بين الموظفين. ينضم العديد من المتطوعين إلى مجالس المنظمات لأنهم يستمتعون في خدمة الآخرين ويرغبون في رفع معنويات الموظفين. ابحث عن أشخاص لديهم صفات محددة مثل الصدق والثقة وحب العمل الجماعي والقيادة والحماس والفكاهة والمسؤولية والكفاءة. يجب أن يكون لدى أعضاء المجلس مصالح تجارية سواء كانت في التسويق أم بناء الائتلافات أم التمويل أم التكنولوجيا. يساعد مجلس الإدارة المتوازن في نمو البرامج وتطورها. أصبح تجنيد المتطوعين لمساعدة المنظمات أكثر صعوبة في السنوات الأخيرة. أصبح وقت الناس ضيقًا جدًّا فلم يعد هنالك وقت ليقوم الموظف بأنشطة تطوعية. يرى المدراء أن نفس مجموعة الأشخاص (قبل الطفرة السكانية وخلال الطفرة السكانية) هم الذين يتطوعون مرارًا وتكرارًا. نادرًاما يتواجد الموظفون صغار السن (جيل إكس Xers الذين يسألون دائمًا "ما الفائدة التي سأحصل عليها") في الأعمال التطوعية؟ (سوير وسميث، ١٩٩٩).

اسأل نفسك هذه الأسئلة: لماذا أتطوع؟ كيف سيروقني هذا العمل؟ كيف يمكن لهذا العمل أن يجذبني أكثر؟ (بورجا Borja، ١٩٩٩).

ينبغي الترويج للفعالية التي تكون بحاجة إلى متطوعين وكأنها أهم فعالية في السنة. لا بد من التأكيد على تفرد التحدي والتصميم على تحقيق هدف جديد كل مرة وجعل المسألة تنافسية (تقديم جوائز) وتحفيز الدوافع الداخلية. من السهل الحصول على موظفين متطوعين في الفعاليات ذات المستوى الرفيع.

ومن الصعب الحصول على متطوعين لمشروع بسيط لجمع الأموال. في المثال الأخير، من الضروري توفير حوافز للناس حتى ينفذوا الأعمال التطوعية مثل عمل خصومات على التذاكر المتعلقة بالفعاليات المحلية أو الدعوة إلى مأدبة طعام أو تقديم هدايا بسيطة. يجب أن يكون التجنيد عملية مستمرة. ينبغي أن يقوم المتطوع المجند بإخبار الناس بأن العمل التطوعي يمثل شبكة تواصل عظيمة ينتج عنها صداقات جديدة ويحصل المرء فيها على

مهارات جديدة مثل التواصل والتنظيم والتخطيط وإدارة الوقت ووضع الميزانيات والتفاوض وتحديد الأولويات (بيجلي Beagley، ١٩٩٨). يمكن استخدام أساليب أخرى لتجنيد المتطوعين مثل: "(١) جعل الفعالية أو النشاط مسألة مسلية، (٢) اكتشاف ما يستجيب له الموظفون، (٣) إشراك الموظف والأسرة، (٤) جعل المسألة سهلة وجذابة ومشوقة بالنسبة للمتطوع، (٥) جعل الموظف مسؤولًا عن شيء معين، (٦) معاملة الموظف (المتطوع) باحترام، (٧) طلب الإحالات، (٨) التخطيط لمناسبات اجتماعية للمتطوعين، (٩) الدفع مقابل تدريب الموظفين، (١٠) وضع صور المتطوعين على لوحات الإعلانات أو المواقع الإلكترونية أو رسائل البريد الإلكتروني" (بيجلي، ١٩٩٨، صفحة ٣٦).

إن التجنيد/ الجذب الناجح ليس بنشاط معزول او خفي. يبدأ التجنيد فعليًّا بوجود وصف وظيفي خطي يحدد مسؤوليات المتطوع، فمن المستحيل تجنيد شخص لوظيفة ليست محددة.

قبل البدء بعملية التجنيد/ الجذب، يجب أن يتم تحديد أساس واضح لضمان تجربة تجنيد ناجحة. يشير كل من ميغر (١٩٩٥)، وستير (١٩٩٣)، وهيدريتش (١٩٩٠)، بأن بعض المواضيع التي يجب مناقشتها هي:

- القائمون على عملية التجنيد/ الجذب (المجنِّدون) – من الذي سينفذ عملية التجنيد؟ يجب أن يكون المجنِّدون مستعدين لتطوير الخصائص التالية: (١) معرفة الوظائف التي يجندون لها، (٢) معرفة تفصيلية بالمنظمة وببرامجها، (٣) معرفة كيفية إدارة البرامج، (٤) فهم ثقافة المتطوعين المحتملين، (٥) القدرة على التواصل مع شريحة واسعة من الناس، (٦) الالتزام بغاية المنظمة وأهدافها، (٧) الاستمتاع أثناء مقابلة الناس والتحدث إليهم، (٨) الالتزام بمساعدة المنظمة وبرامجها على التطور.
- الوصف الوظيفي.
- المتطوعون المحتملون – نظام لتحديد المتطوعين المحتملين.
- وضع الأشخاص في الوظائف الملائمة لهم.
- الحصول على الموافقات – من الحكمة الحصول على موافقات من مشرفي المتطوعين.
- الخطط السنوية – حدد حاجات المتطوع على مدار العام واستخدم التقويم السنوي لجدولة الخطوات المختلفة في نظام إدارة المتطوعين. توقف قليلًا وأجب على أسئلة التخطيط التالية: (١) ما أفضل أوقات السنة للتجنيد داخل المنظمة؟ (٢) متى تنتهي أوقات الخدمة في النوادي والجمعيات؟ (٣) ما الوثائق الضرورية المطلوب توفرها قبل البدء بالتجنيد؟ (٤) ما الأساليب التي سيتم استخدامها في عملية التجنيد؟ (٥) من الذي سيعمل كمجنِّد؟ (٦) ما التدريب الذي سيتم تقديمه للمجنِّدين؟ (٧) ما التدريب والتوجيه الذي سيتم تقديمه للمتطوعين الجدد؟ (٨) ما مناسبات الشكر والتقدير التي سيتم تنظيمها؟

- تقنيات التجنيد - نعرض فيما يلي بعض تقنيات التجنيد المفيدة: (١) التعيين عن طريق الإدارة من الداخل، (٢) إدارة الإحالات، (٣) مجموعات الصداقة، (٤) إشراك الأسرة، (٥) حزم المنافع، (٦) المجموعات الخارجية، (٧) استخدام وسائل الإعلام للإعلام عن الفرص التطوعية.

الوصف الوظيفي للمتطوعين

يوضح الوصف الوظيفي الخطي مسؤوليات المتطوعين وهو يعد جزءًا رئيسيًّا من خطة إدارة المخاطر الخاصة بالمنظمة. رغم أن قواعد المسؤولية تختلف من ولاية إلى ولاية، فإن المنظمة لن تكون معفاة من المسؤولية عندما تجعل الموظفين يعملون كمتطوعين. إن الحقيقة البسيطة المتعلقة فيما إذا كان الشخص يعمل بأجر أو بدون أجر لها تأثير بسيط على القضية المعروضة أمام المحكمة. حسب وجهة نظر المحكمة، إذا كان الشخص يعمل للمنظمة فإنه يمثل تلك المنظمة في واقع الأمر. لذلك، يعمل المدير على وضع وصف وظيفي محدد بشكل خطي لكل الوظائف سواء كانت بأجر أم بدون أجر.

أشار العديد من خبراء إدارة الموارد البشرية بأن مزايا الوصف الوظيفي تشكل: أساسًا للتجنيد والراحة والأمن والأداء والاستمرارية والتواصل والعمل الجماعي والدعم لخطة إدارة المخاطر. يعرض الجدول رقم (١٣,٢)، الخطوات العامة لوضع وصف وظيفي للمتطوعين.

الجدول رقم (١٣,٢). خطوات عامة لوضع الوصف الوظيفي للمتطوعين.

هنالك خمس خطوات عامة في إدارة الموارد البشرية يجب تبنيها عند وضع الوصف الوظيفي:
• شرح المفهوم للرئيس التنفيذي ومجلس الإدارة واستعراض مزاياه أمامهم.
• تشكيل لجنة لوضع الوصف الوظيفي وجعل اللجنة تجيب عن الأسئلة التالية: هل تحتاج المنظمة وصفًا وظيفيًّا للوظائف الفردية ولقيادة اللجنة؟ ما الأوصاف الوظيفية المطلوبة؟ ما الخطوط العريضة في عملية الوصف الوظيفي؟ ما الإجراءات بشأن المراجعة السنوية للوصف الوظيفي بحيث يتم تحديثه وتحسينه مع مرور الوقت؟ من سيكون مسؤولًا عن كتابة الوصف الوظيفي؟ من سيراجع الوصف الوظيفي قبل صياغته صياغة نهائية؟
• إنشاء تسلسلات مثل رئيس اللجنة ورئيس النادي أو الدوري ومنسقي الرحلات وقادة المشروع.
• تقييم النظام الوظيفي.
• تصميم المسمى الوظيفي: المسمى والوظيفة والبيان والتقارير وموظفي الارتباط والمهمة المطلوب تنفيذها والالتزام بالوقت والتدريب والتقييم والمنافع المستلمة والمؤهلات.

تحفيز المتطوعين

يجب أن يفهم كل شخص يملك وقتًا للتطوع بأن هنالك العديد من الأسباب التي تقف وراء الحاجة إلى الاشتراك في الأعمال التطوعية وهي تشمل المشاركة والمكافأة أو التقدير وشبكات الاتصال والإنجاز و"مجرد التواجد في ذلك المكان" والفراغ والتسلية (بورجا، ١٩٩٩). انظر الجدول رقم (٣, ١٣)، بشأن الأسئلة التي ينبغي أن يسألها المدير الرياضي قبل وضع خطة التحفيز.

الجدول رقم (٣, ١٣). أسئلة المدير الرياضي عن المتطوعين قبل وضع خطة التحفيز.

قبل تجنيد المتطوعين يجب أن يسأل المدير الرياضي الأسئلة التالية:
• هل تملك الوقت الكافي للاشتراك في العمل التطوعي؟
• كيف يمكنك مساعدة المنظمة؟
• هل ستكون قادرًا على التعلم من التجربة؟
• هل ستحب العمل الذي ستقوم به لمصلحة المنظمة؟
• ما المكافآت والمزايا التي تبحث عنها؟
• هل ستقضي وقتك على نحو جيد؟
• هل ستشعر بالمتعة والبهجة؟

الاحتفاظ بالمتطوعين

تكون الخطوة التالية بعد تجنيد المتطوعين هي الاحتفاظ بهم في المستقبل؛ يمكن تحقيق هذا من خلال: (١) جعل الفعالية أو النشاط جذابًا لضمان الاستمرارية، (٢) تنظيم الفعالية بشكل جيد، (٣) جعل الناس يشعرون بالأهمية والتقدير، (٤) وجود أجواء ودية، (٥) فهم المتطوعين لمتطلبات مسؤولياتهم مثل الالتزام بالوقت وعبء العمل، (٦) مخاطبة المتطوعين بأسمائهم ومعرفة بعض المعلومات عنهم أو عن العمل الذي يمارسونه في الحياة، (٧) ضمان تشجيع المتطوعين، (٨) تقدير ومكافأة جهودهم التطوعية المقدمة للمنظمة، (٩) المرح في الفعالية أو النشاط، (١٠) تقديم الشكر لكل شخص (مثل: غداء أو عشاء مجاني أو شهادة بإطار).

تثقيف المتطوعين

لا يختلف المتطوع عن أي موظف من الموظفين سوى أنه لا يتقاضى أجرًا نقديًا. يجب أن يتلقى المتطوعون تدريبًا مناسبًا؛ يمكن أن يكون التدريب بسيطًا أو موسعًا ومفصلًا. تجدر الإشارة إلى أهمية أن يكون المتطوع مطلعًا على الأهداف والإجراءات والجداول والتوقعات والمسؤوليات وإجراءات الطوارئ وقوائم الموظفين.

يتم تقديم المعلومات شفويًا لكل متطوع من الاحتفاظ بنسخة ورقية ونسخة احتياطية بتلك المعلومات. يتم حفظ هذه المواد في ملف أنيق يتم طباعة اسم المتطوع عليه من الخارج. إن تخصيص المواد يعطي المتطوع شعورًا بالأهمية وبالتالي يعمل هذا على تحفيزه ليكون مصدرًا ذا قيمة كبيرة.

توجيه المتطوعين وتدريبهم

عندما يكون المتطوعون جاهزين للخدمة، يتم تقديم توجيه مناسب لهم بالإضافة إلى برنامج تعليم مستمر. بدون توجيه جيد وتدريب فعال، لا يكون المتطوعون قادرين على تنفيذ المهام المحددة بشكل جيد وبالتالي لا يتلقون المكافآت الفعلية التي كانوا يتوقعونها. إن الهدف من توجيه المتطوعين وتدريبهم هو ضمان تحقيق أعلى درجة ممكنة من الرضا بشأن المساهمة في جزء من البرنامج المطلوب تنفيذه.

- يعمل التوجيه على مساعدة المتطوعين في التعرف على بعضهم البعض وعلى الموظفين وفي تعلم ثقافة المنظمة والتعلم عن دورهم التطوعي الخاص بهم وعلاقته بكامل المنظمة. يختلف التوجيه عن التدريب أثناء الخدمة؛ يحدث التوجيه عادةً في بداية التزام المتطوع ويحدث التدريب أثناء الخدمة في أوقات مختلفة خلال التزام المتطوع مع المنظمة.
- من ناحية أخرى، يوفر التدريب مهارات ومعرفة وقدرات جديدة أو يعزز الموجود منها ويمكن استخدامه لتخطيط وإدارة التغييرات في البرنامج ويقدم فرصًا للتجديد الذاتي والنمو.

برنامج التوجيه:

يتم تنفيذ برنامج التوجيه من خلال رئيس نظام إدارة المتطوعين والمتطوعين الرئيسيين. يتم تنفيذ برنامج التوجيه أكثر من مرة واحدة في السنة في حال كانت المنظمة تجلب متطوعين جددًا على الأساس الشهري أو الأسبوعي. تنشئ العديد من المنظمات مجموعات من المتطوعين الذين يخضعون للتوجيه دفعة واحدة مع بعضهم البعض. تعمل بعض المنظمات على تنفيذ عمليات التوجيه على الأساس الفصلي.

يمكن ترتيب برنامج التوجيه كما يلي:

- دورات لمجموعات كبيرة.
- دورات لمجموعات صغيرة.
- دورات توجيه شخصية.
- أنظمة توجيه شخصية.

يمكن أن يشتمل جدول أعمال التوجيه على:

- الإطار الفلسفي أو المفاهيمي للمنظمة.

- محتوى البرامج المختلفة.
- تنظيم البرامج المختلفة.
- حكم المنظمة.
- تاريخ المنظمة.
- سياسات المنظمة وإجراءاتها.
- القوانين الداخلية والسلوك السليم في العمل.
- القضايا الأخلاقية.
- منافع الأعمال التطوعية والامتيازات الخاصة.
- التعريف بالأشخاص الرئيسيين في المنظمة.
- أرقام هواتف الأشخاص الرئيسيين.
- مراجعات الوظيفة الواقعية.

القائمة المرجعية للتوجيه والتدريب:

ينبغي استخدام مجموعة الأسئلة التالية لتوجيه الخطط النهائية لدورات التوجيه أو التدريب:

- هل كل متطوع جديد يحصل على فرص التوجيه بشأن دوره في لقاء فردي أو ضمن مجموعة صغيرة أو ضمن مجموعة كبيرة؟
- هل هنالك مواد توجيه مجهزة للمتطوعين: الوصف الوظيفي أو كتيبات المتطوعين أو السياسات، إلخ؟
- هل يتم تخطيط اجتماعات التوجيه والتدريب بمشاركة كبيرة من قبل المتطوعين؟
- هل يعرض على المتطوعين أدوار قيادية في توجيه وتدريب المتطوعين الآخرين؟
- هل توفر المنظمة كتب، أو أفلام، أو أشرطة، أو رحلات، أو أي مواد تعليمية أخرى للمتطوعين؟
- هل تدفع المنظمة للمتطوعين لحضور فعاليات التدريب المناسب أو أخذ دورات في مؤسسات أخرى؟
- هل يتم تقييم جميع برامج التوجيه والتدريب؟

نظام إدارة الموظفين المتطوعين

ينبغي أن يسأل المدير الرياضي مجموعة من الأسئلة بعد أن يفهم البيئة التي سيطلب من المتطوع العمل فيها. أنا أرى أن روديارد كيبلينج Rudyard Kipling حدد المسألة بشكل واضح عندما قال:"أنا أحتفظ بست أدوات صادقة ودقيقة علمتني كل ما أعـرفه وهي: ماذا؟ ولماذا؟ وأين؟ وكيف ؟ومتى؟ ومن؟". إذا أخذنـا هذا بعين

النظر في جميع الأوقات – سواء كان الموضوع إدارة الموظفين المتطوعين أم الميزانية – فسنكون ناجحين في معظم الجهود التي نبذلها.

إن أحد أبرز الاتجاهات في العمل التطوعي هو الاحترافية. في معظم المنظمات التي تستخدم خدمات المتطوعين، يوجد هنالك إدراك واضح على ضرورة عدّ المتطوعين موظفين قيمين. وبالنتيجة، أصبحت إدارة المتطوعين تنفذ العديد من الخصائص المتعلقة بإدارة الموظفين مدفوعي الأجر. يطبق المدراء في المنظمات التطوعية عددًا كبيرًا من وظائف الموظفين نفسها على المتطوعين شأنهم شأن الموظفين مدفوعي الأجر: إنهم يصممون ويحددون الوظائف التطوعية ويكتبون الوصف الوظيفي لتلك الوظائف ويعملون على تجنيد المتطوعين ومقابلتهم حسب الأصول إذ يطبقون مسائل التوجيه والتدريب والإشراف والتقييم وتقديم المكافآت. انظر الجدول رقم (٤, ١٣)، أسباب إضفاء الطابع المهني على إدارة المتطوعين.

الجدول رقم (٤, ١٣). أسباب إضفاء الطابع المهني على إدارة المتطوعين.

يشير هيدريتش (١٩٩٠) بأن هنالك مجموعة أسباب تقف وراء إضفاء الطابع المهني على إدارة المتطوعين:
• تعد الكثير من المنظمات التطوعية والبرامج التطوعية كبيرة جدًا (مثل: فتيات الكشافة وفتيان الكشافة والصليب الأحمر الأمريكي وجيش الخلاص والطريق الموحد وغيرها).
• زيادة الاهتمام بشأن المسؤولية أجبر المنظمات على تحسين مراقبة البرامج التي ينفذها المتطوعون.
• أصبح المتطوعون أكثر تطورًا وفهمًا للمنظمات التي يكرسون لها وقتهم وطاقتهم.
• أصبح الطابع الوظيفي يصبغ المناصب الإدارية في المنظمات التطوعية.
• تعد إدارة المتطوعين أكثر صعوبة من إدارة الموظفين مدفوعي الأجر، ذلك أنه لا يتم دفع أجر للمتطوعين وهيكل الحوافز يعد هيكلًا جوهريًا وليس عرضيًا.

الإشراف على المتطوعين

يعد الإشراف وظيفة إدارية تساعد على ضمان الإنهاء السليم لأهداف البرنامج. يعمل المدير التطوعي الفعال على توسيع توقعات المتطوعين من خلال تقديم الدعم والموارد، كما يضمن المدير بأن المتطوعين يملكون المهارات والقدرات لإنجاز الوظيفة الموكلة إليهم. أخيرًا، يجب أن يناقش المدير المشكلات والنجاحات مع المتطوعين وأن يوفر طرقًا بناءة لتحقيق المزيد من التقدم والتطور.

تتكون عملية الإشراف من ثلاثة عناصر:

- وضع معايير النجاح ومقاييس الأداء وأهداف برنامج مثل الوصف الوظيفي وخطة العمل السنوية.

- قياس الأداء التطوعي الفعلي فيما يتعلق بمعايير النجاح المتبعة من خلال عملية الإشراف والمراقبة والاجتماعات والتقييم.
- إجراء الإصلاحات حسب الحاجة من خلال الإجراءات الإدارية.

العمل مع المتطوعين الصعبين:

عمومًا، يعد العمل مع المتطوعين أمرًا ممتعًا؛ فهم يريدون الاشتراك فقط بدون إي التفات لمسألة التعويض والأجر. مع ذلك، هنالك عدد من المتطوعين الذين يصنعون المشاكل ويتسببون بمشاكل إدارية صعبة الحل. انظر الجدول رقم (٥ , ١٣)، حول الاقتراحات بشأن العمل مع المتطوعين الصعبين.

الجدول رقم (٥ , ١٣). التعامل مع المتطوعين الصعبين.

عندما تظهر النزاعات، يشير هيدريتش (١٩٩٠) إلى أنه يمكن نسبة تلك النزاعات إلى واحد أو أكثر من العوامل التالية:
• عدم الموافقة على أهداف البرنامج وعناصره.
• أهداف غير محددة بشكل جيد وغير قابلة للقياس.
• عدم وجود خطة مسبقة.
• استثناء الأشخاص المسؤولين عن تنفيذ الخطة من عملية التخطيط.
• عدم إمكانية الوصول إلى القادة.
• تشويه المعلومات عن طريق الخطأ أو بشكل متعمد.
• عدم وجود الثقة الذي يدفع الأشخاص إلى الامتناع عن التعبير عن أرائهم السلبية أو الحساسة، يميل الناس إلى الاتجاهات الآمنة وليس الاتجاهات التي تؤدي إلى غضب شخص آخر.
• الأجندات الخفية وغيرها من عمليات التلاعب التي تضعف الثقة على المدى الطويل.
• عدم الإصغاء بانتباه والذي غالبًا يمثل الرغبة في الهمينة وعدم الرغبة في تحمل أراء الآخرين.
• الإيمان بالأمور المطلقة الذي يؤدي إلى الميل إلى لوم الآخرين.
• الاعتقاد بأن هنالك جانبين للمسألة وبأن واحدًا منهما فقط هو الصحيح والآخر خطأ، إن هذا الاعتقاد يلغي فكرة الحل الوسط.
• الفروقات الفردية بالنسبة للعرق والعمر والثقافة والمكانة الاجتماعية. يكون من الصعب أحيانًا تقدير وجهات نظر الآخرين.
• الفهم الخاطئ بشأن الإقليم والسياسة والسلطة وتوقعات الدور.

تقدير المتطوعين

يعد تقدير المتطوعين على أعمالهم التي يقدمونها من المسائل المقبولة على نطاق واسع لكونها جانبًا من جوانب الإدارة الناجحة. إن توفير نوع واحد من التقدير لا يؤدي إلى سعادة كل الأشخاص المشاركين. إن فهم اختلاف المتطوعين وبالتالي اختلاف المكافآت التي ترضيهم يعد أمرًا ضروريًا لنجاح برنامج التقدير.

ليس التقدير مجرد قول كلمة "شكرًا" فقط وإنما هو استجابة للاهتمامات الفردية والأسباب التي دفعت هؤلاء الأشخاص للاشتراك في البرنامج.

تشمل الأنواع الشائعة للمكافآت ما يلي:

- التقدير الجماعي.
- التقدير الفردي.
- التقدير غير الرسمي (مثل: تقديم البطاقات وبطاقات عيد الميلاد والزهور وكلمات الشكر والصور وتقديم وجبة غداء أو فنجان قهوة).
- التقدير أمام الجمهور وفي وسائل الإعلام.
- التقدير الرسمي.

إن عملية التخطيط لتقديم التقدير تعد عملية مهمة بنفس درجة أهمية عملية التقدير نفسها؛ تكون الخطوة الأولى بتشكيل لجنة تخطيط في هذا الصدد. تشمل وظائف لجنة التخطيط ما يلي:

- تخطيط وتنفيذ مناسبات شكر وتقدير.
- تقييم مناسبات الشكر والتقدير.
- تحديد تصميم أو عدم تصميم برنامج مكافآت رسمية.
- البحث عن الأسباب وراء قيام الناس بأعمال تطوعية لمصلحة المنظمة مما يمكن من التخطيط لمسألة الشكر والتقدير بطريقة تتناسب مع حاجاتهم الخاصة.
- الاحتفاظ بنظام سجلات يعمل على توفير البيانات عن مساهمات المتطوعين المقدمة للمنظمة.

ينبغي أن تطرح لجنة التخطيط عددًا من الأسئلة أثناء عملية وضع صيغة لتقدير المتطوعين وشكرهم، منها:

- هل تنظر المنظمة إلى مسألة التقدير لكونها مناسبة وليست عملية؟
- هل تنفذ المنظمة مناسبات شكر وتقدير تقليدية روتينية؟
- هل هنالك أقسام في برنامج المكافآت لا يستطيع أن يفهمها أي شخص لأن معنى تلك المكافآت أصبح من الماضي؟

- هل برنامج المكافآت عادل بدرجة كافية بالنسبة للجميع؟
- كم عدد الأشخاص الذين يتم تقديرهم بصفة فردية؟

إذا قررت لجنة التخطيط أنه من الضروري وجود برنامج جوائز رسمي، عندها يجب أخذ بعض المسائل بعين الاهتمام. تشمل هذه المسائل دون حصر:

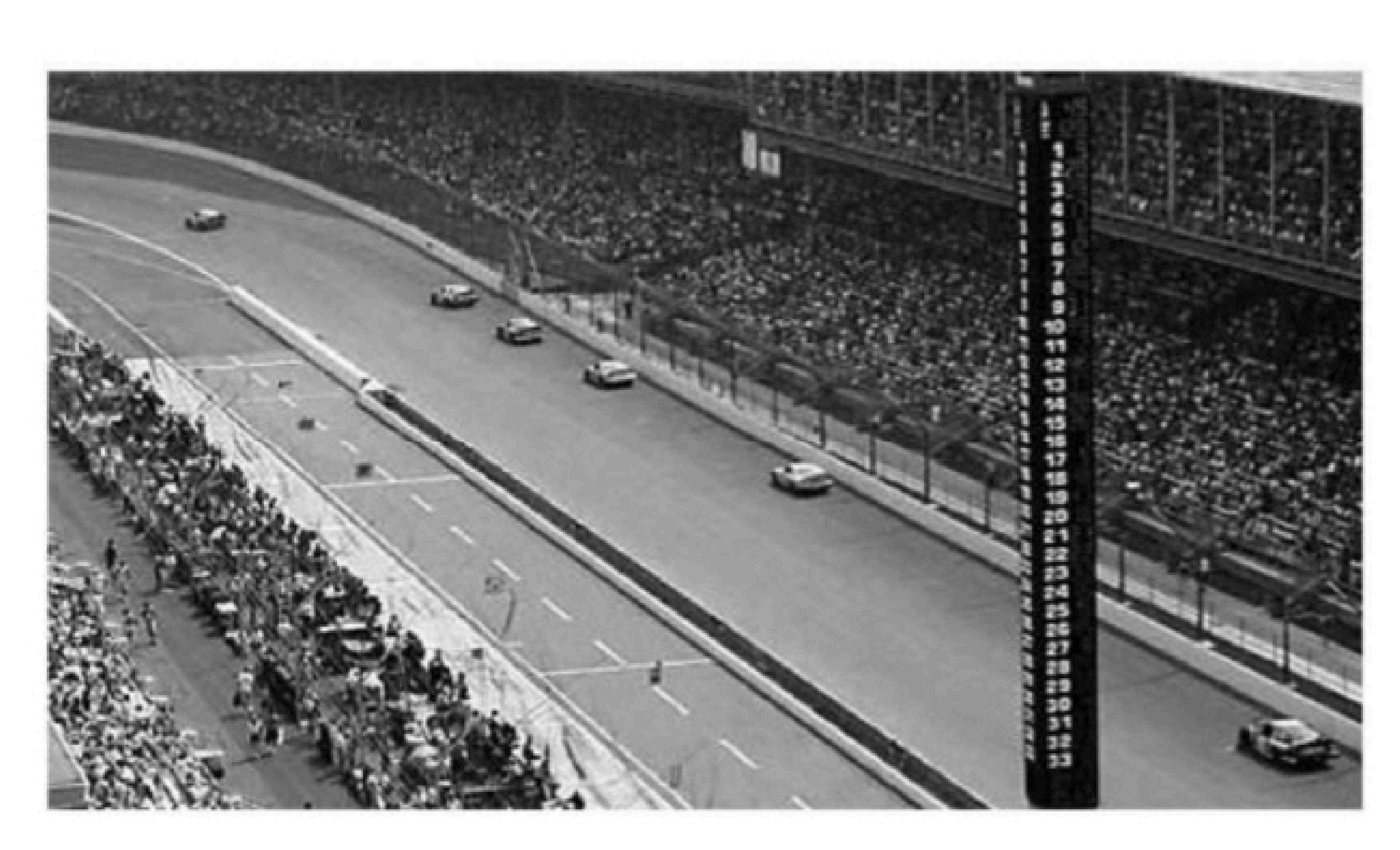
- أن يكون للجائزة اسم يميزها عن الجوائز الأخرى.
- يجب أن تتدرج الجوائز إذ يكون هنالك جوائز خاصة للأشخاص الذين يقدمون خدمات مميزة وأصحاب التاريخ الطويل في هذا الشأن بما في ذلك المتقاعدون وجوائز أخرى يتم تقديمها للأشخاص الذين قدموا خدمة واحدة أو الذين ليس لهم تاريخ طويل مع المنظمة.
- أن يكون لكل جائزة معايير معينة يجب الوفاء بها.
- توزيع معايير الجوائز وأشكال الترشيح على جميع المتطوعين.
- تجنب المحسوبية والمحاباة عند الترشيح والاختيار.
- إشراك المتطوعين في عملية صنع القرار.
- التعامل مع المرشحين للجوائز بشكل سري.
- إن يتم تقديم الجوائز الرسمية لمستحقيها في الأوقات الرسمية.
- الاحتفاظ بسجل دائم بأسماء مستلمي الجوائز ويفضل أن يكون ذلك على لوحة كبيرة ظاهرة للجميع في مكان بارز.
- مراجعة نظام الشكر والتقدير الرسمي بشكل منتظم.
- قول كلام رائع بعد استلام أحد المتطوعين البارزين لجائزته (إن هذا له أثر طويل الأجل على ذلك الشخص).
- تنظيم برنامج جوائز رسمية.
- تقديم هدية نقدية باسم المتطوع تذهب إلى الوكالة التطوعية المفضلة لديه.
- عمل مأدبة غداء أو عشاء أو حفلة في مكان مميز ورائع.

الفصل الرابع عشر

إدارة الفعاليات الخاصة

توماس هـ. سوير

جامعة ولاية إنديانا



الشكل رقم (١ , ١٤). الفعاليات الخاصة المنظمة، (إنديانابوليس ٥٠٠، بريك يارد Brickyard، إنديانابوليس، ولاية إنديانا).

تعتذر دار جامعة الملك سعود للنشر عن عدم وضوح بعض الصور والأشكال لعدم وضوحها من المصدر.

تشتمل الفعاليات الخاصة المنظمة على الفعاليات الرياضية والحفلات والمهرجانات والمؤتمرات التي تحدث في الأماكن الدائمة ذات الاستخدام المتكرر (مثل: الملاعب والميادين والمدرجات وحلبات السباق (انظر الشكل رقم ٤ , ١٤)، والمعارض والمدرجات المفتوحة والمراكز ...إلخ)، وهي تحتوي أيضًا على فعاليات ذات حضور أقل مثل المواكب العسكرية وعروض الألعاب النارية وسباقات الدراجات الهوائية والألعاب الرياضية وسباقات الدراجات النارية والمهرجانات الموسمية واحتفالات الإنجازات التي تقام في أماكن مؤقتة. كما هو موضح في

الشكل رقم (٢, ١٤)، تشجع المجتمعات والأقاليم وتدعم الفعاليات الخاصة المنظمة لتشجيع السياحة ودعم مجالات الاقتصاد المحلي واقتصاد الولاية.

تطلب تصوير فيلم *"السرعة والغضب ٢"* استخدامًا واسع النطاق للطرق السريعة والشوارع في مدينة ميامي – ديد ومدينة بروواد ومقاطعات بالم بيتش محققًا عوائد بمقدار ١٤ مليون دولار لجنوب شرق فلوريدا خلال الشهر الرابع من بدء التصوير (كيليهير Kelleher، ٢٠٠٣).



الشكل رقم (٢, ١٤). تعزيزات المجتمع للفعاليات الخاصة المنظمة.

تعتذر دار جامعة الملك سعود للنشر عن عدم وضوح بعض الصور والأشكال لعدم وضوحها من المصدر.

تحققت العائدات الاقتصادية التالية للفعاليات الخاصة المنظمة عن طريق ولاية ويسكونسن: (كوربين Corbin،٢٠٠٣)

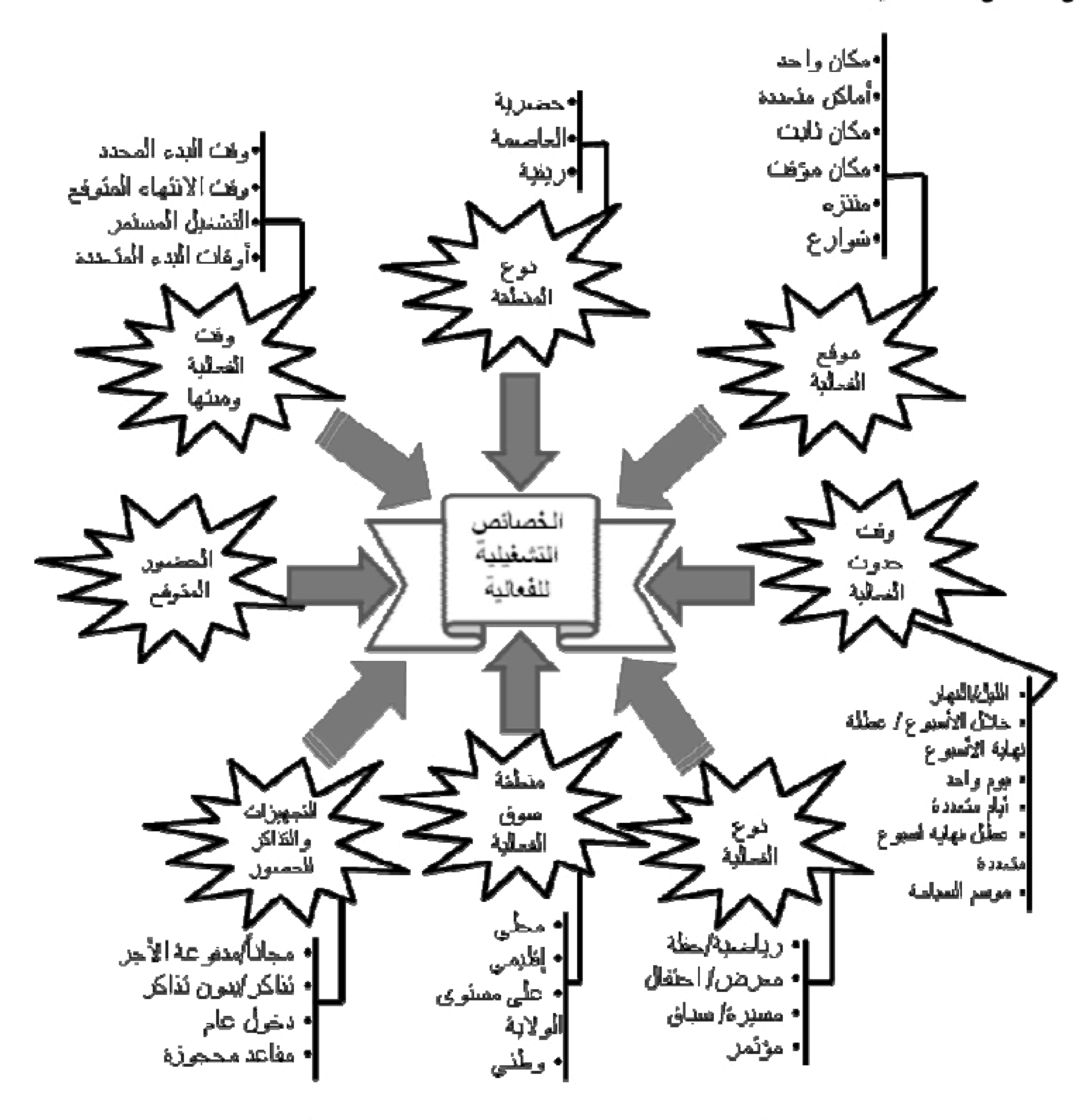
- ١١ مليار دولار في الصناعة السنوية على مستوى الولاية.
- ٢,٥ مليار دولار في الصناعة السنوية في العاصمة ميلواكي.
- أكثر من مليار دولار من عوائد ضرائب الولاية.
- أكثر من ٧٠ مليون دولار عوائد النقل على المستوى الفدرالي ومستوى الولاية.

الخصائص

تؤثر الفعالية الخاصة المنظمة على المجتمعات وعلى نظام المواصلات الخاص بها وذلك من خلال الزيادة في الطلب على السفر بالإضافة إلى احتمالية التسبب بعجز في قدرة الطريق الاستيعابية بسبب انطلاقة الفعالية. إن الخطوة الأولى للوصول إلى تنبؤ دقيق بشأن زيادة الطلب المتعلق بالسفر بسبب الفعالية والقدرة الاستيعابية

المحتملة لنظام النقل هي فهم خصائص الفعالية وكيف تؤثر هذه الخصائص على عمليات النقل. في المقابل، يستطيع الممارسون تصنيف الفعاليات الخاصة المنظمة وإجراء مقارنات بين الفعالية موضوع البحث والفعاليات التاريخية المشابهة لتشكيل توقعات بشأن السفر وقياس تأثيرات النقل.

يوضح الشكل رقم (٣,١٤)، الخصائص التشغيلية النموذجية لفعالية خاصة منظمة. تمثل كل خاصية متغيرًا واحدًا والذي يؤثر بدوره على نطاق الفعالية بشكل كبير وعلى تأثيرها المحتمل على المجتمع وعلى نظام النقل. تشمل هذه المتغيرات:



الشكل رقم (٣,١٤). الخصائص التشغيلية للفعالية.

تعتذر دار جامعة الملك سعود للنشر عن عدم وضوح بعض الصور والأشكال لعدم وضوحها من المصدر.

وقت حدوث الفعالية: هو يحدد الوقت من اليوم أو الأيام التي تكون فيه الفعالية مفتوحة للمشاركة، ويتشكل المتغير الرئيسي عند مقارنة حركة المرور الناتجة عن الفعالية مع حركة المرور المعتادة. على سبيل المثال، قد تواجه الفعاليات في أيام العمل اضطرابات على الطريق السريع والمعابر وضعف سعة مواقف السيارات بسبب التنقل اليومي للعمل.

وقت الفعالية ومدتها: يحدد فيما إذا كانت الفعالية تعرض في وقت رئيسي محدد لبدء الفعالية، على الأرجح بوصول أكبر عدد من زبائن الفعالية، أو يتم عرضها طوال اليوم إذ يتمكن الزبائن من الحضور والذهاب بحرية.

موقع الفعالية: يحدد خصائص مكان الموقع من حيث اتصاله بالبنية التحتية الموجودة للتنقل.

تمتاز الأماكن الثابتة، مثل المدرجات والميادين، بوجود أماكن اصطفاف للسيارات ذات طاقة استيعابية عالية بالقرب من مكان الفعالية وسهولة الوصول من وإلى الطرق السريعة والطرق الرئيسية القريبة.

قد تفتقر الأماكن المؤقتة إلى هذه الخصائص ولهذا يجب أن يتم وضع خطة تفصيلية بخصوص الوصول للموقع وأماكن اصطفاف السيارات.

نوع المنطقة: يحدد مدى توفر موارد مجتمعية وخدمات نقل وخصائص حركة المرور المعتادة وأصحاب المصلحة الذين يمكن أن يشتركوا في تخطيط الفعالية وإدارتها. تؤثر هذه الخصائص على إجراءات عملية تخطيط الفعالية وإدارة حركة التنقل في يوم الفعالية، مع ذلك، يختلف هذا الأمر بشكل كبير بين المناطق الحضرية والريفية والمناطق القريبة من العاصمة.

منطقة سوق الفعالية: يحدد المنطقة التي يأتي منها زبائن الفعالية ونطاق عرض الفعالية.

على سبيل المثال، جذب مهرجان الصيف للموسيقى في مركز مدينة ميلواكي أكثر من مليون شخص على مدى ١١ يومًا في عام ٢٠٠٢. أظهرت المسوح الديموغرافية أن ٦٥٪ من زبائن مهرجانات الصيف كانوا يعيشون في المقاطعات الأربع التي تضم العاصمة الكبرى لمنطقة ميلواكي وأن ٢٢٪ منهم كانوا يعيشون في مناطق أخرى من ولاية ويسكونسن و٢٢٪ منهم كانوا يعيشون خارج ولاية ويسكونسن. من الواضح أن الفعالية كانت تحتوي منطقة تسوق إقليمية/ على مستوى الولاية. تظهر المؤتمرات السياسية أو معارض الصناعات الرئيسية النطاق الوطني إذ إن غالبية الحضور الذين يحضرون هذه الفعاليات لا يقيمون في المدينة المضيفة.

الحضور المتوقع: يحدد أقصى عدد متوقع من زبائن الفعالية. تتضمن تقديرات الأعداد المتوقعة من كبار الشخصيات وحاملي تذاكر الدرجة الأولى والزبائن الذين يملكون تصاريح لدخول موقف السيارات والزبائن الذين يكونون بحاجة إلى مساعدة خاصة. بالنسبة للفعاليات الرياضية، تتضمن المكونات الرئيسية في تقدير عدد الحضور: أداء الفريق المضيف وجذب الفريق الزائر. في الألعاب التي تتضمن فرقًا زائرة أو ذات سمعة رفيعة أو

لاعبين مشهورين يتم بيع التذاكر قبل وقت طويل من بدء الفعالية مما يمكن أصحاب المصلحة من اتخاذ التدابير اللازمة في هذا الصدد.

التجهيزات والتذاكر للجمهور: يحدد احتمالية التنبؤ بأعداد وأصول الرحلات المتعلقة بالفعالية بالإضافة إلى نوع الرحلة التي يختارها الزبون للحضور لمكان الفعالية. من الصعب التنبؤ بعدد حضور الفعاليات المجانية إذ إن هذه المسألة تعتمد على الظروف الجوية وغيرها من العوامل المتعلقة بيوم الفعالية. في حين أن الفعاليات التي تعتمد البيع المسبق للتذاكر والمقاعد المحجوزة مسبقًا تعمل على تقليل عدد الحضور للفعالية فإنها تدفع بعض الزبائن على اتخاذ قرار ارتجالي لحضور الفعالية.

نوع الفعالية: يحدد نوع الفعالية التي تكون خاضعة لأنظمة خاصة ولمتطلبات الحصول على تصريح لهذه الغاية. يتضمن نوع الفعالية العديد من الخصائص التي تمّ تحديدها آنفًا فيما يتعلق بالفعالية الخاصة المنظمة. قد يشير منظمو الفعالية إلى نوع الفعالية عندما يبحثون في التأثيرات على موضوع السفر التي سببتها فعاليات مشابهة.

الفئات

يتتج عن الخصائص التشغيلية للفعالية الموضحة في القسم السابق خمس فئات للفعاليات الخاصة المنظمة وهي موضحة في الجدول رقم (١ , ١٤).

الجدول رقم (١ , ١٤). فئات الفعاليات الخاصة المنظمة.

فئة الفعالية الخاصة
الفعاليات المتكررة في مكان دائم
الفعاليات المستمرة
الفعاليات التي تستخدم الشوارع
الفعاليات الإقليمية/ متعددة الأماكن
الفعاليات الريفية

تقارن الجداول رقم (٢ , ١٤ أ – ٢ , ١٤هـ)، بعض الخصائص العامة لكل فعالية محددة. يوضح الشكل رقم (٤ , ١٤)، الفعاليات التي تمثل أربع فئات من الفعاليات. تتضمن الفئة الخامسة – الفعالية الإقليمية متعددة الأماكن – تتضمن أي عملية دمج للفئات الثلاث الأولى المذكورة في الجدول رقم (١ , ١٤).



الشكل رقم (٤ , ١٤). أمثلة على الفعاليات الخاصة المنظمة.

تعتذر دار جامعة الملك سعود للنشر عن عدم وضوح بعض الصور والأشكال لعدم وضوحها من المصدر.

الجدول رقم (٢ , ١٤ - أ). خصائص فئات الفعاليات الخاصة المنظمة.

الفعاليات المتكررة في مكان دائم	
الخصائص	**فئة الفعالية الخاصة المنظمة**
موقع الفعالية	موقع ثابت
وقت حدوث الفعالية	يوم واحد، ليل/ نهار، يوم عمل/ عطلة نهاية الأسبوع
وقت الفعالية ومدتها	وقت بدء محدد، وقت نهاية متوقع
نوع المنطقة	مدنية، العاصمة
منطقة سوق الفعالية	محلية، إقليمية، على مستوى الولاية، وطنية
الحضور المتوقع	سعة الموقع المعروفة
التذاكر والتجهيزات	التكلفة، التذاكر، المقاعد المحجوزة، دخول عام
نوع الفعالية	فعاليات رياضية في الملاعب والميادين و المدرجات المفتوحة

الجدول رقم (٢, ١٤ - ب). خصائص فئات الفعاليات الخاصة المنظمة.

الفعاليات المستمرة	
الخصائص	**فئة الفعالية الخاصة المنظمة**
موقع الفعالية	متنزه، موقع ثابت
وقت حدوث الفعالية	يوم واحد أو أيام عدة، عطلة نهاية الأسبوع، أسابيع متعددة
وقت الفعالية ومدتها	عملية مستمرة
نوع المنطقة	مدنية، العاصمة
منطقة تسويق الفعالية	محلية، إقليمية
الحضور المتوقع	سعة الموقع ليست معروفة دائمًا
التذاكر والتجهيزات	التكلفة، التذاكر، مقاعد محجوزة، دخول عام
نوع الفعالية	معارض، مهرجانات، مؤتمرات/ معارض، عروض المركبات أو العروض الجوية

الجدول رقم (٢, ١٤ - ج). خصائص فئات الفعاليات الخاصة المنظمة.

الفعاليات التي تستخدم الشوارع	
الخصائص	**فئة الفعالية الخاصة المنظمة**
موقع الفعالية	الشوارع
وقت حدوث الفعالية	يوم واحد، عطلة نهاية الأسبوع
وقت الفعالية ومدتها	وقت بدء محدد، وقت متوقع للنهاية
نوع المنطقة	مدنية، العاصمة، الريف
منطقة تسويق الفعالية	محلية، إقليمية
الحضور المتوقع	سعة الموقع ليست معروفة دائمًا
التذاكر والتجهيزات	مجاني، دون تذاكر
نوع الفعالية	المسيرات العسكرية، سباقات الماراثون، سباقات الدراجات الهوائية، سباقات الدراجات النارية سباق الجائزة الكبرى لسباقات الدراجات، مواكب الأعيان

الجدول رقم (٢, ١٤ – د). خصائص فئات الفعاليات الخاصة المنظمة.

الفعاليات الإقليمية أو ذات الأماكن المتعددة	
الخصائص	**فئة الفعالية الخاصة المنظمة**
موقع الفعالية	موقع ثابت أو متعدد مكان مؤقت، شوارع
وقت حدوث الفعالية	يوم واحد أو أيام عدة، عطلة نهاية الأسبوع
وقت الفعالية ومدتها	وقت بدء محدد، وقت متوقع للنهاية، عملية مستمرة
نوع المنطقة	العاصمة (عادة)، المدينة، الريف
منطقة تسويق الفعالية	محلية، إقليمية
الحضور المتوقع	تكون السعة الإجمالية في العادة غير معروفة إذا كان هنالك فعاليات مستمرة أو الفعاليات التي تستخدم الشوارع
التذاكر والتجهيزات	مجاني/ مدفوع، تذاكر/ بدون تذاكر
نوع الفعالية	المسابقات الرياضية وعروض الألعاب النارية وفعاليات خاصة متعددة في منطقة والتي تحدث في نفس الوقت تقريبًا

الجدول رقم (٢, ١٤ – هـ). خصائص فئات الفعاليات الخاصة المنظمة.

الفعاليات الريفية	
الخصائص	**فئة الفعالية الخاصة المنظمة**
موقع الفعالية	موقع ثابت، موقع مؤقت، متنزه
وقت حدوث الفعالية	يوم واحد أو عدة أيام، عطلة نهاية الأسبوع أو في المواسم السياحية
وقت الفعالية ومدتها	وقت بدء محدد، وقت متوقع للنهاية، عملية مستمرة
نوع المنطقة	ريفية
منطقة تسويق الفعالية	محلية، إقليمية
الحضور المتوقع	سعة الموقع ليست معروفة دائمًا
التذاكر والتجهيزات	مجاني/ مدفوع، تذاكر/ بدون تذاكر
نوع الفعالية	فعالية منفصلة أو متكررة وفعالية مستمرة

يمثل هذا المرجع التقني مرجعًا حصريًّا لفئات الفعاليات الخاصة المحددة عند الإشارة أو التحديد لأنواع الفعاليات الخاصة. عند إدراك الخصائص الفريدة لكل فئة من فئات الفعاليات الخاصة فيما يتعلق بالرحلة وتأثير الفعالية على عمليات نظام النقل، قامت العديد من دوائر الاختصاص عبر البلاد بوضع عمليات تخطيط وسياسات وأنظمة مخصصة لكل فئة من فئات الفعاليات الخاصة.

الفعاليات المتكررة في مكان دائم

يتم تنفيذ الفعالية المتكررة في مكان دائم على أساس منتظم ويكون لها وقت بدء محدد ووقت متوقع للنهاية. تتميز الفعاليات المصنفة تحت هذه الفئة بإمكانية توقع ذروة وصول الجماهير ومعدلات المغادرة التي ترتبط بالفئات الأخرى للفعاليات الخاصة المنظمة. ينتج عن هذه الفعاليات معدلات سفر كبيرة بسبب حرص الزبائن على الوصول إلى الفعالية في وقت مبكر. كما أن هذه الفعاليات تنتهي فجأة عند انتهاء زمن المباراة أو تقديم أغنية الخاتمة مما يؤدي إلى معدلات مغادرة كبيرة جدًّا.

تستضيف المدرجات والميادين أحيانًا الفعاليات الليلية والتي قد تتعارض مع حركة المرور اليومية المعتادة وخاصة إذا أعلنت وسائل الإعلام عن وقت بدء محدد للفعالية. على سبيل المثال، تبدأ "لعبة كرة القدم الأمريكية ليلة الإثنين" - التي تقام في سان دييغو أو سان فرانسيسكو أو أوكلاند أو سياتل - الساعة ٦:٠٠ مساءً بتوقيت المحيط الهادئ لإرضاء متطلبات البث التلفزيوني.

الفعاليات المستمرة

تحدث الفعاليات المستمرة على مدى يوم أو عدة أيام. على عكس الفعالية المتكررة في مكان دائم، ليس هنالك معدلات وصول أو مغادرة كبيرة جدًّا؛ في العادة يصل زبائن الفعالية ويغادرون على مدار اليوم.

باستثناء المؤتمرات ومعارض الولاية أو المقاطعة، فإن الكثير من الفعاليات المستمرة تحدث في الأماكن المؤقتة أو الحدائق أو غيرها من الأماكن المفتوحة الكبيرة. ونتيجة لذلك، تظهر مشاكل الطرق السريعة والقدرة الاستيعابية لمواقف السيارات في المنطقة المباشرة التي تحيط بالفعالية المؤقتة. قد لا تحتوي الأماكن المؤقتة على قدرة استيعابية محددة؛ ولهذا فإن مسألة الشك في التنبؤ بالرحلات المتعلقة بالفعالية منذ البدء ببيع التذاكر لا تكون صحيحة.

الفعاليات التي تستخدم الشوارع

الفعاليات التي تستخدم الشوارع هي الفعاليات التي تقام في الشوارع التي يتم إغلاقها بشكل مؤقت. تقام هذه الفعاليات عمومًا في المدن التي تمثل مناطق أعمال مركزية، مع ذلك، فإن فعاليات السباق أو سباقات الدراجات النارية قد تستلزم إغلاقًا مؤقتًا للطرق الرئيسية أو للطرق السريعة محدودة الوصول. تؤثر هذه

الفعاليات بشكل ملحوظ على الأعمال والأحياء السكنية القريبة من موقع الفعالية من ناحية مواقف السيارات والوصول إلى الموقع. الفعاليات التي تستخدم الطريق تغلق قطاعًا أو قطاعات من شبكة الطرق وتتسبب بالازدحام المروري وعمل تحويلات إلى طرق بديلة وبالتالي ارتفاع حركة المرور في الطرق الأخرى. على سبيل المثال، قد تتطلب أنشطة التصوير السينمائي إغلاق الطرق الرئيسية لفترات طويلة، لكن يستطيع أصحاب المصلحة الاتفاق مع شركات الإنتاج لتحديد يوم واحد في الأسبوع للقيام بهذه الأنشطة.

الفعاليات الإقليمية أو متعددة الأماكن

المقصود بهذه الفعاليات تلك الفعاليات الخاصة المنظمة والمتعددة التي تقام في منطقة من المناطق في نفس الوقت تقريبًا. قد تحتوي مجموعة الفعاليات على أوقات بدء مختلفة أو فئات مختلفة؛ على سبيل المثال:

بتاريخ ٣١ أغسطس، ٢٠٠٢، استضافت وسط مدينة دينفر "سباق الجائزة الكبرى لمدينة دينفر" (بلغ عدد الحضور ٢٠،٠٠٠ شخص)، وبلغ عدد الحضور ١٥٠،٠٠٠ شخص في "مهرجان مدينة كولورادو للتذوق" وبلغ عدد الحضور ٧٦،٠٠٠ شخص في مباريات الجامعات لكرة القدم الأمريكية (كيليهير، ٢٠٠٣). تزامن وقوع كل من سباقات الجائزة الكبرى ومهرجان التذوق بنفس الوقت في يومي عطلة عيد العمال للعام ٢٠٠٢.

ينبغي إدراج عروض الألعاب النارية الرئيسة تحت هذه الفئة، إذ يمكن أن تنتشر الجماهير الغفيرة في مساحة واسعة اعتمادًا على عدد النقاط الإيجابية المتوفرة. إن عدم وجود ازدحام كبير في مواقف السيارات وفي الطرقات يظهر بعض الاهتمامات الرئيسية عند التخطيط للفعاليات المتعددة التي تقام في المناطق الصغيرة.

يوجد في عدد من مناطق العاصمة الكبرى موقعان ثابتان متجاوران أو أكثر يخدمهما نفس الممر للطريق السريع. قد تستضيف المواقع المتعددة فعاليات عديدة في اليوم نفسه . يعرض الشكل رقم (٥ ,١٤) مثالًا على الفعاليات الإقليمية أو متعددة الأماكن التي أقيمت في مدينة أناهيم بكاليفورنيا. استضاف فريق أناهيم انجلز للبيسبول المباراة النهائية في ملعب أديسون Edison Field ولعب فريق مايتي دكس أناهيم للهوكي ضد الفريق صاحب الجمهور الكبير من مدينة دتريوت – آروهد بوند التي تقع على الجهة المقابلة لطريق الولاية ٥٧ ومن طريق كاتيلا من جهة ملعب أديسون. تم بيع تذاكر كلا الفعاليتين تمامًا مع أن تنظيم مباراة البيسبول قد تم قبل أيام فقط من وقت المباراة بسبب نظام البيسبول المتعلق بالمباراة النهائية. أعلنت وسائل الإعلام الوقت المرجح للبدء بالساعة ١:٠٥ ظهرًا. ونتيجة لهذا، فإن نسبة المغادرة العالية من ملعب أديسون ونسبة الوصول العالية لمدينة اروهد بوند حصلت كما هو متوقع في الوقت نفسه .



الشكل رقم (٥ , ١٤). مثال على الفعاليات الإقليمية أو متعددة الأماكن.

تعتذر دار جامعة الملك سعود للنشر عن عدم وضوح بعض الصور والأشكال لعدم وضوحها من المصدر.

على الرغم من الظروف الخاصة المحيطة بالمثال الذي سبق ذكره، فإن أصحاب المصلحة الذين ينظمون جميع الفعاليات الخاصة المنظمة في المنطقة أكدوا على تنسيق أوقات الفعالية لتقليل نسبة الطلب الكبيرة على مواقف السيارات والتأثير على عمليات نظام النقل.

الفعاليات الريفية

تشتمل الفعاليات الريفية على أي فعالية متكررة أو مستمرة تحدث في الريف. تستحق الفعاليات الخاصة التي تحدث في المناطق الريفية تصنيفًا خاصًّا لعدة أسباب:

- الحاجة الى أصحاب مصلحة لتولي الأدوار الجديدة أو الأدوار الموسعة.
- وجود قدرة طرقات محدودة للوصول إلى مكان الفعالية والسعة المحدودة لأماكن اصطفاف السيارات في المكان.

- وجود عدد قليل من الطرق البديلة لاستيعاب الفعالية وحركة المرور.
- نقص خدمة النقل المنتظم ونقص الفنادق بجانب موقع الفعالية.
- محدودية البنية التحتية لمراقبة وإدارة حركة المرور.

وضع/ تطوير خطة إدارة النقل للموقع

عادة يضع أصحاب المصلحة خطة لإدارة النقل لموقع دائم مثل الأستاد أو الميدان أو المدرج المفتوح. تحدث عملية وضع خطط وصول للموقع ومواقف السيارات في العادة أثناء بناء الموقع. قد تعمل وكالات النقل على وضع خطط لمراقبة حركة المرور - أستنادًا إلى الفعاليات العامة أو المتكررة - لإدارة عمليات النقل على الطرق المجاورة للموقع التي تخدم المكان خلال الفعاليات الخاصة المنظمة المستقبلية. لا تركز أنشطة تخطيط البرامج على فعالية خاصة منظمة وحيدة؛ لذلك، يجب على أصحاب المصلحة وضع خطة لإدارة نقل الموقع لضمان توفر ووضع مصادر كافية لصيانة الموقع وعمليات النقل خلال أي فعالية خاصة مستقبلية.

تحتوي خطة إدارة النقل ومواقف السيارات الخاصة ملعب إنفسكو في مدينة دينفر على خطط إدارة حركة مرور مستقلة مصنفة تحت أربعة سيناريوهات لحضور الفعاليات الخاصة المنظمة التي ستحدث في الموقع نفسه في المستقبل:

- بيع جميع تذاكر مباريات كرة القدم الأمريكية الخاصة بدينفير برونكوس.
- فعاليات أخرى كبيرة: أكثر من ٦٠،٠٠٠ شخص.
- فعاليات متوسطة: ٤٠،٠٠٠ - ٥٩،٠٠٠ شخص.
- فعاليات صغيرة :٢٠،٠٠٠ - ٣٩،٠٠٠ شخص.

تختلف خطط إدارة حركة المرور والعمليات لكل سيناريو استنادًا إلى: (١) انقسام التنبؤ بالنسبة لزبائن الفعالية (٢) استخدام موقع لاصطفاف السيارات (٣) خدمة نقل في ملعب إنفسكو (٤) مستوى الموارد البشرية والأجهزة لمراقبة حركة المرور بالقرب من ملعب إنفسكو.

إنشاء فريق تخطيط الفعالية

يتم تشكيل فريق تنظيم الفعالية نتيجة لـ: (١) التنسيق بين وكالات تنظيم السير ووكالات النقل ووكالات تطبيق القانون ومنظمي الفعالية الذين يمثلون أصحاب المصلحة في فريق تخطيط الفعالية، (٢) التحديد من قبل لجنة الفعاليات الخاصة ضمن منظمة إدارة النقل الإقليمي مثل برنامج إدارة حوادث المرور.

تصف الحالة الأولى فرق تـخطيط الفعالية التي يتم تشكيلها استجابة للفعاليات الخاصة المنظمة التي تؤثر على عـدد قليل من دوائر الاختصاص، مثل الفعاليات التي تقام فـي المناطق الريفية أو الحضرية. تحدث الحالة الثانية في مناطق العاصمة إذ تقام الفعاليات الخاصة المنظمة بشكل متكرر، وبالتالي ضمان فريق تخطيط الفعالية المتوفر عند الطلب.

تبرز *لجنة النقل الإقليمية للفعاليات الخاصة* أصحاب المصلحة الذين حققوا التنسيق بين الوكالات من خلال جهود إدارة السفر التعاونية السابقة. إن ممثلي أصحاب المصلحة على معرفة عميقة بأدوار ومصادر وقدرات كل لجنة مشاركة. علاوة على ذلك، في العادة يكون من بين أصحاب المصلحة وكالات عمليات حركة المرور ووكالات تنفيذ القانون ووكالات النقل ومنظمي الفعالية أو مشغلي الموقع ووسائل الإعلام.

تعمل اللجان في مناطق العاصمة على تشكيل فرق عمل لأماكن محددة تقام فيها الفعاليات الخاصة المنظمة (مثل: المعارض السنوية وعروض الألعاب النارية والعروض العسكرية ...إلخ). تعمل اللجنة أو فريق العمل عمومًا على تنفيذ مهمات تخطيط عمليات الفعالية حسب الحاجة، كما تعمل المجموعة على عقد اجتماعات منتظمة (مثلًا، أسبوعية أو شهرية أو فصلية) لمراجعة جهود برنامج التخطيط للفعاليات الخاصة المستقبلية. (انظر الجدول رقم ٣, ١٤).

الجدول رقم (٣, ١٤). مسؤوليات فريق تنظيم الفعالية خلال.

مرحلة تخطيط عمليات الفعالية
المسؤوليات : تطبيق دراسة الجدوى وضع/ تطوير خطة إدارة حركة المرور تقييم مبادرات إدارة الطلب على السفر

قبل البدء بعملية تخطيط عمليات الفعالية، ينبغي لفريق تخطيط الفعالية تبني رسالة أو غاية والاتفاق مع أصحاب المصلحة للوكالات العامة والمجتمع وأصحاب المصلحة الداعمين للفعالية. عند تحديد دوائر الاختصاص ذات العلاقة، قد يفكر فريق تخطيط الفعالية في التواصل مع أصحاب المصلحة ضمن مسافة محددة (مثلًا مسافة ٥ أميال) من مكان الفعالية. يمكن أن يحصل فريق تخطيط الفعالية على فرصة الاتفاق من مجتمع أصحاب المصلحة بسهولة أكبر عندما تكون مجموعة أصحاب المصلحة موجودة فعليًا بما في ذلك الوكالات

العامة. يمكن أن يعمل المسؤولون المنتخبون والجمهور كمؤيدين لفريق تنظيم الحدث، لهذا يجب أن تتم مشاركة أصحاب المصلحة هؤلاء مبكرًا أثناء مرحلة تخطيط عمليات الفعالية.

يشير الجدول رقم (٤ ,١٤)، إلى الوظيفة النموذجية لكل صاحب مصلحة مشارك في إنتاج المنتجات الأساسية لمرحلة تخطيط عمليات الفعالية. يخدم أصحاب المصلحة في ثلاثة مجالات (١) دراسة الجدوى، (٢) خطة إدارة حركة المرور، (٣) إدارة الطلب على السفر. يساهم أصحاب المصلحة في البيانات ويبلغون عن الحاجات و/ أو يقدمون المصادر. غالبًا ما تعمل الوكالات على تشجيع المبادرات المصممة من قبل فريق تطوير الفعالية، مثل إستراتيجيات إدارة الطلب على السفر.

الجدول رقم (٤ ,١٤). مشاركة أصحاب المصلحة في تخطيط عمليات الفعالية عن طريق منتجات فريق تخطيط الفعاليات.

صاحب المصلحة	دراسة الجدوى			إدارة خطة حركة المرور			إدارة طلبات السفر			
	مدخل	تطوير	مراجعة	مدخل	تطوير	مراجعة	مدخل	تطوير	مراجعة	ترويج
وكالة عمليات حركة المرور	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
تطبيق القانون				×	×	×				
منظم الفعالية	×			×	×			×		×
الحريق والخدمات الطبية الطارئة				×	×	×				
المسؤول المنتخب			×	×		×			×	×
وكالة النقل	×			×	×		×	×		×
الجمهور			×	×		×	×		×	
مستشار النقل الخاص		×		×	×		×	×		
مقاول مراقبة حركة المرور		×		×	×		×	×		
وسائل الإعلام										×
مكتب للفعاليات الخاصة			×		×					
وكالة إدارة الطوارئ				×		×				
المنظمة الإقليمية			×			×	×	×	×	×

التنسيق بين الوكالات

عند تأسيس فريق تخطيط الفعالية، يجب أن يعمل أصحاب المصلحة الرئيسيين على تطوير العمل بثقة مع بعضهم البعض. تحدث هذه الثقة عندما يدرك أصحاب المصلحة بأن الفعالية الخاصة المنظمة تستلزم العلاقات المعهودة نفسها في حركة المرور اليومية وإدارة الحوادث.

تعمل سياسة العمليات المشتركة أو مذكرات التفاهم على تقوية الروابط التعاونية بين أصحاب المصلحة. تحدد هذه الاتفاقيات الأهداف والمسؤوليات العامة للوكالات المشتركة. إن إجماع أصحاب المصلحة يبني التنسيق بين الوكالات ويخلق الفهم الصحيح لمسؤوليات كل وكالة من الوكالات . العناصر الرئيسية التي ينبغي أخذها بعين الاهتمام هي:

- ينبغي لأصحاب المصلحة أن يستوعبوا أن علميات التحفيز للوكالات الفردية يجب أن تختلف من اهتمامات فريق التخطيط للفعالية كنتيجة لمسؤولياتهم كل يوم بيوم.
- رغم أن فريق تخطيط الفعالية لا يملك السلطة على أصحاب المصلحة، فإنه يتوجب على هذا الفريق معرفة الصراعات المحتملة التي يمكن أن تحدث بين أهداف الفريق والمسؤولية الأساسية لأصحاب المصلحة. إن فهم هذا الأمر هو المفتاح للتغلب على هذه المشكلة، حتى أن الفريق قادر على تعزيز روح التعاون بين أصحاب المصلحة من خلال التأكيد بأن المشاركين يملكون جزءًا من الأهداف المشتركة لفريق تخطيط الفعالية. في المقابل، تخلق أهداف وغايات الفريق الحوافز لدى أصحاب المصلحة.
- يجب أن يظل أصحاب المصلحة مركزين على غايات وأهداف فريق تخطيط الفعالية لدعمهم بشكل فعال والمساهمة في عملية تخطيط عمليات الفعالية، إن هذا يشمل التركيز على المهام التي يمكن إنجازها جماعيًّا بشكل ناجح.
- تشمل المعوقات العامة أمام تقدم فريق تخطيط الفعالية القيود المفروضة على الموارد والقيود القضائية.
- تظهر معوقات موارد التمويل عندما يحدد أصحاب المصلحة الأولوية الأضعف للفعالية الخاصة المنظمة. لتحقيق غايات الأفراد وغايات الفريق، يجب أن ينفذ أصحاب المصلحة مشروعًا مؤقتًا وبرنامج تضحيات فيما يتعلق بإعادة تعيين الأفراد والأجهزة لتوفير منافع مناسبة لجهود تخطيط عمليات الفعالية.
- تظهر العوائق القضائية عندما يكون اثنان أو أكثر من أصحاب المصلحة على غير علم بوظائفهم ومسؤولياتهم. لا تتسبب في جعل الوكالات المشاركة تشعر بأنها مهملة. يجب أن يملك الفريق القدرة على التواصل بفعالية مع أصحاب المصلحة الذين يملكون المشاركة الخارجية في جهود التخطيط العامة.

تقييم المخاطر

استنادًا إلى نوع وغاية الفعالية الخاصة المنظمة، فإن هنالك سيناريوهات محتملة لتسبب سلوك زبائن الفعالية والناس من غير الحضور في حالات اكتظاظ في مكان الفعالية أو التسبب في إغلاق طرق بطريقة غير مخطط لها.

يجب على فريق تخطيط الفعالية تقييم طبيعة الفعالية المقترحة وتحديد الحاجة إلى وضع خطط طوارئ خاصة استجابة لحالات الأخطار المحتملة التي تعطل إدارة الرحلات المنظمة في يوم الفعالية.

يوضح الجدول رقم (١٤,٥)، أربعة سيناريوهات بارزة على المخاطر التي يمكن وجودها في بعض الفعاليات الخاصة المنظمة. يقدم هذا القسم المزيد من السيناريوهات ويسلط الضوء على دراسات الحالة التي توضح التأثير الناتج عن التخطيط المسبق و/ أو عمليات يوم الفعالية.

المظاهرات أو الاحتجاج

تحرص بعض الفعاليات الخاصة المنظمة المثيرة للجدل على المستوى السياسي أو الاجتماعي على القيام بمظاهرات واحتجاجات. إن الأشخاص الذين يحضرون المسيرة يمثلون أشخاصًا من غير الجمهور وغالبًا لا يملك فريق تخطيط الفعالية سوى معلومات بسيطة جدًّا عن موقع المظاهرة وزمن وقوعها.

الجدول رقم (١٤,٥). ملخص لسيناريوهات المخاطر التي تنطوي عليها الفعالية.

الأخطار في الفعالية	مثال للسيناريو
المسيرة أو الاحتجاج	أي فعالية ذات طابع سياسي أو تستدعي القلق الاجتماعي. المؤتمرات والمسيرات السياسية
زبائن الفعالية الذين لا يحملون تذاكر	تذاكر بطولة الألعاب الرياضية المباعة
المسببون للازدحام	الفعاليات التي تنطوي على اختيار الممثلين
احتفالات المشجعين	استجابة لفوز فريق المدينة أو المدرسة الرياضي بالبطولة
العنف الناتج عن زبائن الفعالية	العنف الناتج عن الدراجات النارية بين الزبائن و/ أو المشاركين.

يجب على فريق تخطيط الفعالية الوصول إلى تقارير استخباراتية ذات نفوذ وذات صلة بشأن المظاهرات المحتملة لوضع خطة طوارئ فعالة لإدارة الرحلات. يجب أن يدفع التهديد بوجود طرق مغلقة غير مخطط لها فريق تخطيط الفعالية للنظر في خطة طرق طوارئ بديلة مفصلة الموارد والأجهزة للتأثير الفوري في تحويل حركة المرور.

الازدحام

إن وجود ألعاب بطولات رياضية أو حفلات كبيرة فـي الأماكن التي لها كمية محددة من التذاكر لبيعها يعمل على جذب الزبائن الذين لا يحملون تذاكر والذين لا يتم احتسابهم فـي تنبؤات رحلات الفعالية وإستراتيجيات التخفيف من الأثر. إن بعض الفعاليات مثل السوبر بول أو الجمعية الوطنية للرياضة الجامعية (إن سي أي) أو الأربعة النهائي تتسبب في زيادة عدد زوار المنطقة زيادة على المشتركين في الفعالية وزبائن الفعالية.

إن مهرجانات الموسيقى التي يتم بيع كل تذاكرها تجذب الأشخاص إلى التواجد في مواقف السيارات على الرغم من عدم وجود تذاكر.

على سبيل المثال، توقع مخططو الفعالية أصلًا أن يكون عدد الحضور ٢٠٠،٠٠٠ شخص لحضور يومي حفلة "قريتفول ديد Grateful Dead" في مدرج يحتوي على ٣٥٠٠٠ مقعدٍ في ريف شرق مدينة تروي East Troy، ويسكونسن، والتي تقع على بعد نحو ٣٠ ميلًا إلى الجنوب الشرقي من ميلووكي Milwaukee. رفضت لجنة مقاطعة وال وورث للطريق السريع في البداية السماح لمنظم الفعالية بعقد حفلين موسيقيين، ولكن بعد أن كشف منظم الفعالية النقاب عن خطة الأمن الشاملة وعن خطة إدارة حركة المرور التي شملت استخدام نقاط تفتيش لإبعاد أي مركبة لا يحمل ركابها تذاكر لحضور الفعالية تراجع المديرون التنفيذيون عن قرارهم وأصدروا التراخيص. (هيلد Held، ٢٠٠٢) .

احتفالات المشجعين

هنالك خطر شديد مرتبط ببطولات الألعاب الرياضية وهو يتمثل باحتفالات المشجعين التي تقام عندما يفوز الفريق الرياضي للمدينة بالبطولة على أرضه. في هذه الحالة، يجب على فريق إدارة حركة المرور المسؤول عن إدارة الرحلات أثناء الخروج من الفعالية التخفيف من التأثيرات المرورية الناجمة عن تلاقي الناس من غير الحضور والمشاغبين في موقع الفعالية وتعطيل حركة السير وتدفق المشاة.

على سبيل المثال، عندما فاز فريق ديترويت ريد ونجز بكأس ستانلي عام ٢٠٠٢. انطلاقًا من التجربة السابقة، بدأت شرطة ولاية ميتشغان في عملية إغلاق أجزاء من الطريق ٧٥ السريع وطريق لودج السريع (طريق الولاية ١٠) المؤدي إلى وسط مدينة ديترويت ومكان الفعالية. اندرجت خطة الطوارئ في حيز تنفيذ بداية الفترة النهائية من اللعب مع ديترويت في اللعبة الحاسمة للبطولة. تم الإعلان عن تفاصيل خطة الطوارئ مسبقًا على المواقع الإلكترونية لفريق ريد ونجز. حافظت شرطة مدينة رويال أووك Royal Oak – الواقعة على بعد نحو ١٦ ميلًا إلى الشمال من منطقة الفعالية – والمسؤولين في المدينة على تنفيذ خطط إغلاق الطرق في حالات الطوارئ لاستيعاب آلاف المشجعين الذين ذهبوا إلى الأندية الشعبية والحانات للاحتفال بفوز الفريق المضيف. (لاينتر Laitner، ٢٠٠٢) .

عنف زبائن الفعالية

إن اندلاع العنف بين زبائن الفعالية يبرر الاحتياطات الأمنية الخاصة التي يتم تنفيذها لاحتواء واعتقال المشتبه فيهم المحتملين. قد تبادر دائرة الاختصاص إلى إغلاق الطرق كرد فعل أولي لمنع الناس من دخول المنطقة التي وقع فيها العنف.

خلال سباق الدراجات النارية في مدينة لوغلين Laughlin في نيفادا عام ٢٠٠٢ الذي حضره عشرات الآلاف من مشجعي ركوب الدراجات النارية، وقعت جرائم قتل متعددة بعد اشتباكات حصلت بين عصابات المشجعين. في محاولة لإلقاء القبض على المشتبه بهم في عملية القتل، أغلق مسؤولو ولاية نيفادا الطرق الرئيسة المؤدية إلى لوغلين ومن ضمنها طريق ولاية نيفادا ١٦٣ الواقعة على الحدود بين نيفادا وأريزونا كما هو موضح في الشكل رقم (٦ , ١٤). حددت اتفاقية التجارة الحرة لأمريكا الشمالية – North American Free Trade Agreement (إن أي إف تي أي – NAFTA) ممرات للشاحنات إذ تسلك طريق الولاية ١٦٣ بسبب عمليات حظر عبور سد هوفر Hoover. أبقت دائرة الاختصاص على إغلاق الطريق لعدة ساعات (موقع سي إن إن CNN.COM، 2002). تحدد خطة إدارة حركة المرور في حالات الطوارئ بشكل مسبق الأمن المتعلق بالحوادث وتحدد خطة الطرق البديلة مع معلومات المسافر الإقليمية.

غايات الأداء وأهدافه

إن أهداف إدارة السفر للفعاليات الخاصة المنظمة هي: *تحقيق القدرة على التنبؤ وضمان السلامة وزيادة الكفاءة*. يظهر الجدول رقم (٦ , ١٤)، أهداف الأداء لفئات مستخدمي نظام النقل المطبق لتحقيق الهدف العام للكفاءة والسلامة. لتحقيق أهداف الأداء هذه، يجب على فريق تخطيط الفعالية التركيز على هدف تحقيق القدرة على التنبؤ خلال مرحلة عمليات تخطيط الفعالية. يعرض الجدول رقم (٧ , ١٤)، مقاييسَ عامة سهلة القياس لفاعلية تقييم أهداف الأداء الذي يصف عمليات حركة المرور.



الشكل رقم (٦ , ١٤). إغلاق طريق ولاية نيفادا (١٦٨) خلال سباق الدراجات النارية.

تعتذر دار جامعة الملك سعود للنشر عن عدم وضوح بعض الصور والأشكال لعدم وضوحها من المصدر.

الجدول رقم (٦ , ١٤). أهداف أداء عمليات نظام النقل للفعاليات الخاصة.

منزلة المستخدم	أهداف الأداء
زبون الفعالية	تخفيض تأخيرات السفر إلى/ من الفعالية. تخفيض الصراعات بين المشاة والسيارات. تخفيض المخاطر المتعلقة بسلامة السفر. تخفيض أثر حوادث السير. نشر معلومات مسافر دقيقة ومتسقة وفي الوقت المناسب. زيادة التشغيل الآلي في مراقبة حركة المرور. زيادة خدمات الوصول للموقع.
مستخدمو الطرق من غير الحضور	تخفيض تأخيرات السفر على الطرق السريعة والشوارع الرئيسية. تخفيض الأثر على الرحلات اليومية ودقة وقت وصول الشاحنات. المحافظة على مواقف السيارات المطلوبة للسكان المحليين والشركات المحلية. المحافظة على وصول سريع لسيارات الطوارئ.
مستخدم النقل	المحافظة على أوقات سفر مجدولة. تخفيض أوقات انتظار باصات النقل. المحافظة على موقف لمحطة النقل لنقل المستخدمين من غير الحضور.

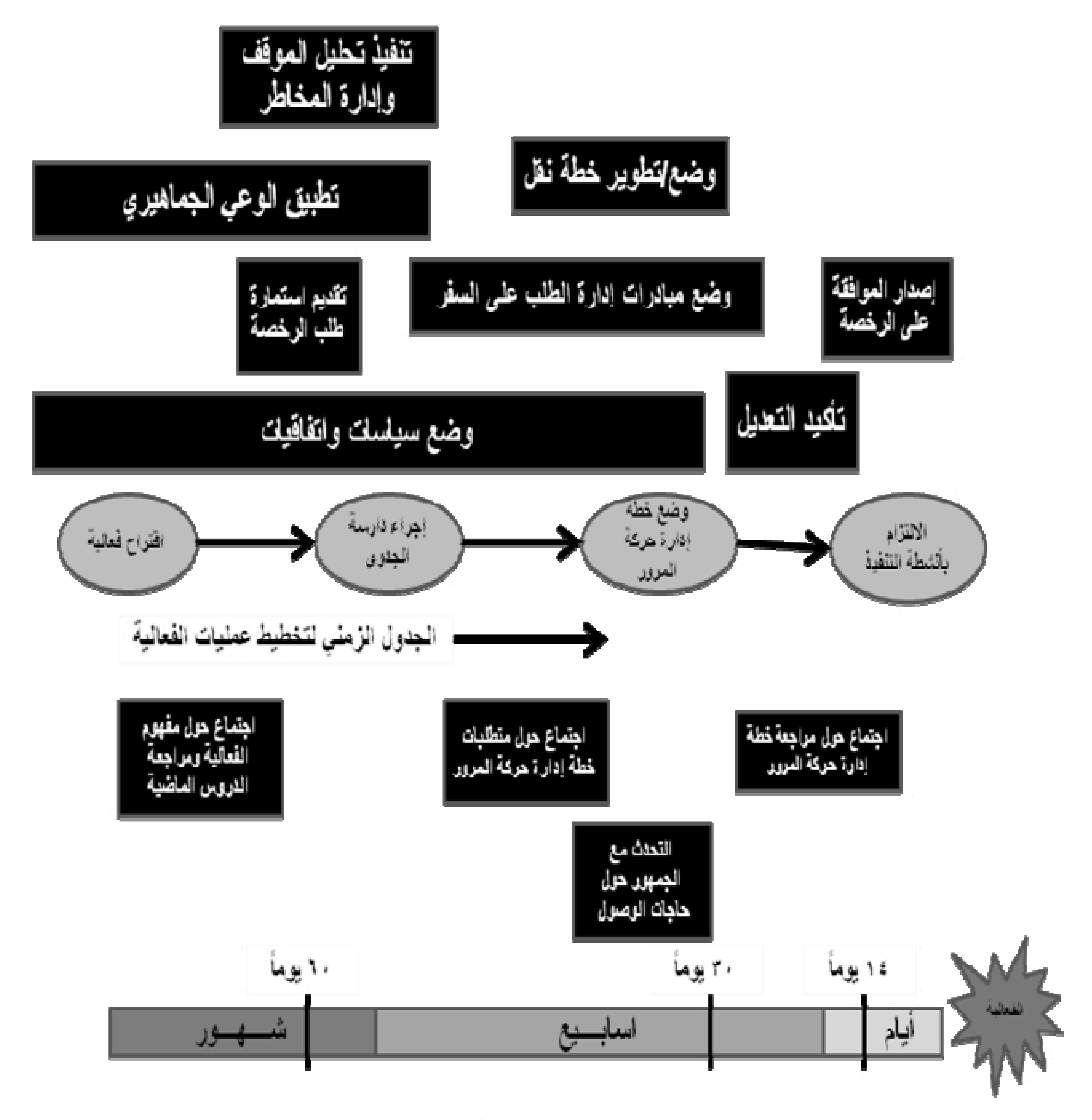
الجدول رقم (٧ , ١٤). مقاييس الفاعلية لتقييم أهداف الأداء.

الموقع	قياس الفاعلية
مواقف السيارات في الموقع	معدل الإشغال ودورة رأس المال معدل خدمة القادمين والمغادرين وقت تنظيف مواقف السيارات
التقاطعات	تأخير المركبات طول الطابور
الطرق السريعة والشوارع	وقت السفر والتأخير حجم المرور مقارنة مع القدرة الاستيعابية سرعة حركة المرور عدد ومواقع التصادمات وغيرها من الحوادث وقت معالجة حادث السير

جدول التخطيط والتسليمات

يتم تقديم اثنين من التسلميات من قبل فريق تخطيط الفعالية خلال مرحلة تخطيط عمليات الفعالية وهي تشمل دراسة الجدوى وخطة إدارة حركة المرور، والتي تهدف إلى تخفيف الآثار التي تم تحديدها في دراسة الجدوى. تمثل إدارة الطلب على السفر عنصرًا رئيسيًّا في العملية الشاملة عندما تقترب مستويات طلب المرور المتوقعة من سعة الطرق المتاحة أو تتجاوزها.

يوضح الشكل رقم (١٤,٧)، تخطيط عمليات الفعالية ذات المستوى العالي لمجموعة أصحاب المصلحة لتنظيم الفعالية. يعرض الشكل أنشطة التخطيط المسبقة والاجتماعات المحتملة لأصحاب المصلحة وجلسات الاجتماع العامة في جدول زمني مرتبط بتخطيط التسليمات. يشير الجدول إلى مبادرات تخطيط أصحاب المصلحة الأخرى، مثل وضع خطة نقل متخصصة للحد من حركة المرور أثناء الفعالية.



الشكل رقم (١٤,٧). جدول تخطيط عمليات الفعالية.

يجب على فريق تخطيط الفعالية:

- الحصول على استمارة طلب لغايات استخراج رخصة للفاعلية الخاصة وبدء العمل في دراسة الجدوى للفعالية في موعد لا يتجاوز ٦٠ يومًا قبل الفعالية.
- البدء بوضع خطة لإدارة حركة مرور الفعالية والحصول على جميع المدخلات والتوصيات العامة الأولية في موعد أقصاه ٣٠ يومًا قبل الفعالية.
- وضع أسس المباراة النهائية قبل ١٤ يومًا من الفعالية لتنفيذ الأنشطة بالإضافة إلى نشر معلومات الفعالية.

إن جدول التخطيط يوفر جدولًا زمنيًا عامًّا، مع الاعتراف بأن جداول تخطيط عمليات الفعالية تختلف اختلافًا كليًّا. على سبيل المثال، تتطلب بعض الفعاليات الخاصة المنظمة، مثل "فعاليات الغولف الأمريكية المفتوحة"، مرحلة تخطيط عمليات الفعالية الممتدة لأكثر من سنة.

تخطيط البرامج

يتشمل تنظيم البرامج للفعاليات الخاصة نشاطات لا علاقة لها بالفعالية الخاصة. إن هذا المستوى الرفيع من التخطيط يشمل المشاركة والتنسيق بين أصحاب المصلحة الذين يكون لهم دور رقابي، بالإضافة إلى الوكالات التي تكون مسؤولة بشكل مباشر عن تخطيط عمليات الفعالية. تتضمن مخرجات تخطيط البرنامج إنشاء أطر مؤسسية جديدة وسياسات وتشريعات لمراقبة وتنظيم وتقييم الفعالية الخاصة المنظمة في المستقبل. يستفيد أصحاب المصلحة من مبادرات تطوير البرنامج لزيادة تنظيم عمليات الفعالية الكاملة بكفاءة وفعالية. في المقابل فإن أنشطة الفعالية المسبقة (مثل، تقييم المشاركين وجلسة استجواب أصحاب المصلحة وتقرير التقييم) التي يتم تنفيذها على فعاليات خاصة محددة توفر مدخلات قيمة لأنشطة تخطيط البرنامج المستمر في منطقة أو دائرة اختصاص.

المستوى الإقليمي

يهتم تخطيط البرنامج للفعاليات الخاصة المنظمة الإقليمية بتحسين استباقية إدارة السفر لجميع الفعاليات الخاصة المنظمة في الإقليم ويتطلب تنظيم البرامج إطارًا مؤسسيًّا لتوليد وإدارة البرامج والمبادرات الناجحة. تتضمن بعض الاعتبارات الرئيسية ما يلي:

- دور أصحاب المصلحة في الرقابة.
- دعم السياسة.
- برنامج الفعاليات الخاصة المنظمة الإقليمية.
- أدوار وتنسيق أصحاب المصلحة.

يستلزم تخطيط برنامج للفعاليات الإقليمية الخاصة المنظمة مشاركة وتنسيق أصحاب المصلحة الذين يمثلون دوائر اختصاص متعددة. على مستوى تخطيط البرنامج، يشتمل أصحاب المصلحة على:

- الوكالات التي تشارك مباشرة في تخطيط وإدارة السفر في يوم الفعالية للفعاليات الخاصة. وهي تشمل وكالات تنفيذ القانون وإدارات النقل ومقدمي خدمات النقل والمنظمات الإقليمية.
- الآخرون الذين لا يشاركون عادة في إدارة النقل مثل منظمي الفعالية والمسؤولين المنتخبين القائمين بالدور الرقابي.
- مدراء وكالات المستوى المتوسط والمستوى الأعلى الذين يشكلون مجتمعين فريق الإشراف على الفعاليات الخاصة المنظمة.

تمثل العملية التالية المكونة من خمس خطوات طريقة إدارة الأعمال التجارية التي تسهل التنسيق الإقليمي عند حدوث الفعالية الخاصة المنظمة:

- الخطوة الأولى: تحديد أصحاب المصلحة.
- الخطوة الثانية: تحديد الوكالة الرائدة.
- الخطوة الثالثة: المحافظة على الاتصالات.
- الخطوة الرابعة: تشكيل لجان فرعية.
- الخطوة الخامسة: مواصلة الاتصالات.

في حين أن الفعاليات الخاصة المنظمة يمكن أن تكون مؤقتة والتخطيط لتلك الفعاليات يمكن أن يتطلب تجمع مجموعة من أصحاب المصلحة للفعالية فقط، يمكن استخدام البرامج والمبادرات المستمرة لتلبية الحاجات الخاصة للفعالية على أساس مستمر. يمكن إنشاء إطار مؤسسي إما قبل تنفيذ الفعالية أو بالاعتماد على التخطيط لفعالية خاصة محددة. يمكن استخدام هذا الإطار على أساس مستمر للسماح بالتنسيق الأسهل بين الوكالات للفعاليات المستقبلية وإلغاء الحاجة إلى إعادة تأسيس علاقات العمل التي تم إنشاؤها بالفعل.

دعم السياسة

في معظم الحالات، لا يوجد أي مانع عند الوكالات القضائية ووكالات النقل من تنسيق الجهود مع الوكالات الأخرى، وخاصة بالنسبة للفعاليات التي من المتوقع أن يكون لها تأثير على تلك الوكالة. ومع ذلك، هنالك حالات تكون فيها الاتفاقيات بين الوكالات مفيدة أو حتى ضرورية للتعاون بين الوكالات المتعددة.

بينما تتنوع الاتفاقات المشتركة وفقًا لقانون الولاية وثقافة الوكالات، هنالك بعض القضايا المشتركة التي يمكن أن تتناول: (١) مجالات المسؤولية و(٢) قضايا التمويل.

ينص تشريع السلطة القانونية للوكالة الحكومية على اتخاذ إجراءات معينة. في كثير من الحالات، تم علاج الأنشطة المنفذة في تخطيط الفعاليات الخاصة من خلال التشريع.

برنامج الفعاليات الخاصة المنظمة الإقليمية

يعد برنامج الفعاليات الخاصة المنظمة الإقليمية عملية مستمرة تهدف إلى تلبية احتياجات الإقليم في إدارة الفعاليات الخاصة. إنه ليس برنامجًا يوضع موضع التنفيذ لمعالجة الفعالية الخاصة المنظمة رغم أن الفعالية الخاصة قد تؤدي إلى تشكيل مثل هذا البرنامج. يجب أن يركز نطاق هذا البرنامج على أهمية الفعاليات الإقليمية الخاصة المنظمة. إذا كان بالإمكان إدارة الفعالية بالكامل من خلال وكالة واحدة أو دائرة اختصاص واحدة (مثلًا: من خلال برنامج رخصة الفعالية الخاصة المنظمة)، فعندها لا يكون هنالك حاجة لإدخال الخطة الإقليمية حيز التنفيذ.

يقوم البرنامج بوضع إطار للتعامل مع الفعاليات الخاصة الإقليمية، وسيشمل هذا نموذجًا للمجموعات التي تم إنشاؤها للتعامل مع فعاليات خاصة منظمة، وتحديد التمويل لدعم هذا التخطيط وتحسين البنية التحتية في المنطقة لغايات إدارة الفعاليات الخاصة المنظمة بطريقة أفضل.

يختلف أصحاب المصلحة في برنامج إقليمي من منطقة إلى منطقة أخرى. يوضح الشكل رقم (٨ , ١٤)، المنظمات التي ينبغي عدّها جزءًا من البرنامج. إن قيادة البرنامج تختلف من منطقة إلى منطقة أخرى، لكن يمكن للوكالات أن تباشر في الأمور التي تشمل قوانين دائرة النقل ووكالات تنفيذ القانون الموجودة في الولاية.

الجدول رقم (٨ , ١٤). منظمات أصحاب المصلحة للبرامج الإقليمية.

منظمات أصحاب المصلحة
دائرة النقل في الولاية
منظمة تخطيط العاصمة
شرطة/ دوريات الولاية
وكالات الضرائب
وكالات النقل الجماعي
الحكومات البلدية ودوائر الشرطة
حكومات المقاطعات ودوائر الشرطة
المالكون للمواقع الكبيرة (مثل: الملاعب والميادين والجامعات)

المستوى المحلي

إن وضع برنامج لترخيص الفعاليات الخاصة المنظمة الرسمية يحد عملية تخطيط البرنامج التي تسهل عملية التنسيق بين أصحاب المصلحة والامتثال لحاجات ومتطلبات المجتمع وكفاءة عمليات تنظيم الفعالية. بدعم من المبادئ التوجيهية واللوائح المحددة في أنظمة البلدية، يعمل البرنامج على وضع الخطوط العريضة لإطار التخطيط ويرتب جدولًا زمنيًّا لمنظمي الفعالية ووكالات المراجعة المدققة المساهمة لغايات المتابعة، إنه يمثل *اتفاقية* بين الوكالات العامة المشاركة (مثلًا، النقل وتنفيذ القانون والسلامة العامة ...إلخ) وذلك لضمان – من خلال أنشطة التخطيط – أن كل الفعاليات الخاصة المنظمة تلبي مجموعة من المتطلبات المتفق عليها لإدارة عمليات السفر في يوم الفعالية. تمثل رخصة البلدية الموافقة أو الاتفاق بين دائرة الاختصاص ومنظم الفعالية لتشغيل الفعالية الخاصة المنظمة وهي تتضمن أحكامًا غير موجودة في إدارة عمليات السفر.

نعرض فيما يلي بعض الاعتبارات والتطبيقات المتعلقة بمنح التراخيص للفعاليات الخاصة المنظمة:

- يعد منح التراخيص من المسائل المهمة بالنسبة للفعاليات التي لا تحدث بشكل متكرر والفعاليات التي تستخدم الشارع والفعاليات الريفية التي تقام في أماكن مؤقتة التي لا يمكن التنبؤ بعدد الجماهير التي ستحضرها. تركز هذه الفعاليات على التخطيط المسبق والتوعية العامة لتخفيف أوجه قصور عمليات المرور والآثار المجتمعية.
- قد لا تفرض دوائر الاختصاص تراخيصَ على الفعاليات الخاصة التي تقام في الأماكن الدائمة، مثل الملاعب والميادين والمدرجات.
- توفر عملية منح التراخيص لدائرة الاختصاص الفرصة لإشراك منظم الفعالية في بداية مرحلة التخطيط لعمليات الفعالية.
- يستطيع أصحاب المصلحة الحكم على خصائص عمليات الفعالية المقترحة لغايات جدولة موارد بشرية مناسبة ومعدات كافية لاستضافة الفعالية، تشمل الموارد أيضًا مراقبة حركة المرور والأمن والصيانة.

من وجهة نظر منظم الحدث، تشكل استمارة طلب استخراج ترخيص لفعالية خاصة والأنظمة المرتبطة بها النهج العام لإدارة مسألة السفر للفاعلية بطريقة ناجحة وتسهل التنسيق مع أصحاب المصلحة المعنيين وتقيس متطلبات الموارد في يوم الفعالية.

متطلبات ترخيص الفعالية

قام عدد من المجتمعات بوضع معايير محددة لتصنيف الأحجام المختلفة للفعاليات الخاصة المنظمة. ونتيجة لهذا، قد يتوجب على إحدى الفعاليات تلبية عدة متطلبات صارمة لغاية الحصول على الرخصة أكثر من فعاليات أخرى استنادًا إلى طبيعة تصنيفها، وتشمل معايير القرار الحضور المتوقع ونطاق إغلاق الطرق.

تلخص الأمثلة التالية معايير تصنيف التصريح في مجموعة من دوائر الاختصاص إذ تختلف التصنيفات تبعًا لاختلاف عدد السكان الموجودين:

- مقاطعة الألب Alpine County في كاليفورنيا (١٢٠٨ نسمات) تحدد ثلاثة أحجام لفئات الفعاليات الخاصة المنظمة:

– الفعالية الصغيرة من – ٧٥ – ١٠٠ شخص .

– الفعالية متوسطة الحجم – ١٠١ – ٥٠٠ شخص.

– الفعالية الكبيرة – ٥٠١ من الأشخاص فأكثر: تتطلب اجتماعًا علنيًّا مع لجنة تخطيط مقاطعة الألب.

- ويست ساكرامنتو West Sacramento في كاليفورنيا (٣١٦١٥ نسمة) تحافظ على ثلاثة أحجام لفئات الفعاليات الخاصة المنظمة:

– الفئة الأولى – من ٥٠ – ٤٩٩ شخص.

– الفئة الثانية – من ٥٠٠ – ٢٩٩٩ شخص.

– الفئة الثالثة – من ٣٠٠٠ شخص فأكثر: وتتطلب دعم الشرطة الرئيسية ومراقبة حركة المرور.

- لويزفيل Louisville في ولاية كنتاكي (٢٥٦٢٣١ نسمة) تحدد ثلاثة أحجام لفئات الفعاليات الخاصة بالمنظمة:

– الفعالية الصغيرة – الحد الأعلى للحضور: ٥٠٠ شخص أو أقل.

– الفعالية الخاصة – الحد الأعلى للحضور: ٥٠٠ شخص وأقل من ٥٠٠٠ شخص.

– الفعالية الرئيسية – الحد الأعلى للحضور: ٥٠٠٠ شخص أو أكثر.

- كلاركسفيل Clarksville في ولاية تينيسي (١٠٣،٤٥٥ نسمة) تفرض بأنه يجب أن تلبي "الفعالية الصغيرة" معايير تأثير النقل التالية: (١) لا يجوز أن تستمر الفعالية لأكثر من يوم واحد، (٢) لا يجوز إغلاق الطرق أكثر من أربع ساعات وضمن مجال محدود.

- بالو التو Palo Alto في ولاية كاليفورنيا (٥٨٥٩٨ نسمة) وضعت ثلاثة تصنيفات لتأثير الفعاليات التي تستخدم الشوارع استنادًا إلى الخصائص المكانية لإغلاق الشوارع المحتمل. الفعاليات التي تستخدم الطرق:

– فئة أ – احتفال أو موكب أو فعالية خاصة محلية أو مهرجان أو اجتماع أو حفلة موسيقية أو تجمع أو مسيرة أو أي فعالية مماثلة تتجاوز طول المدينة أو تعيق أكثر من تقاطع طرق؛ سواء كانت الفعالية متحركة أم ثابتة.

- الفئة ب – عملية إغلاق أو حفلة أو أي فعالية مشابهة لا تتجاوز أكثر من جزء من المدينة أو تقاطع واحد أو الشوارع الرئيسية التي تمتد على ثلثي المساحة في منطقة سكنية على الأقل.
- الفئة ج – فعالية خاصة محلية أو أي حدث مشابه يتضمن عمليات عرض أو معارض أو إعلانات أو ترويج مبيعات ...إلخ على جزء من رصيف المشاة؛ إذ لا يجوز أن تتجاوز ٥٠٪ من عرض الرصيف.

عملية استخراج الرخصة

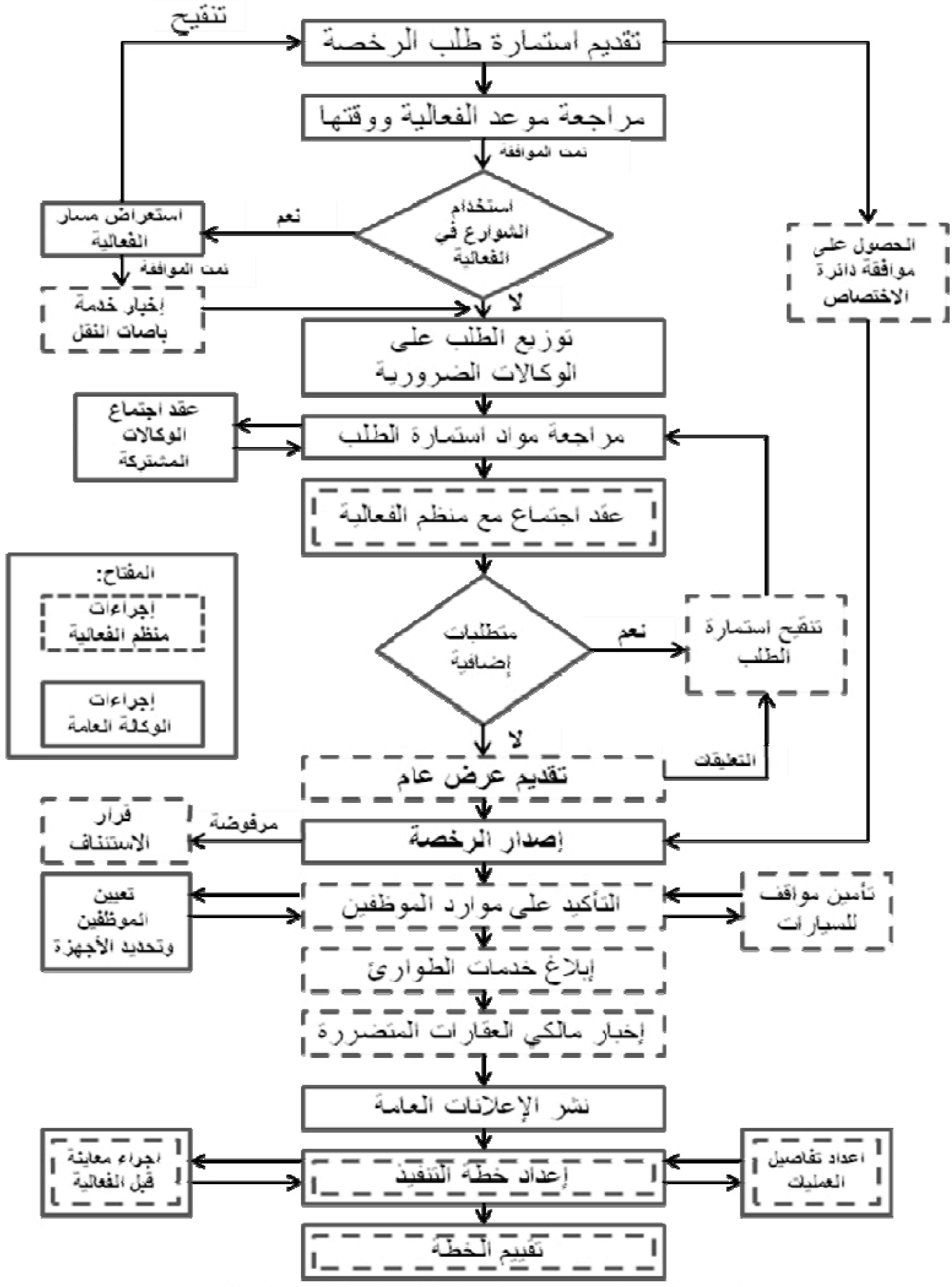
تبدأ عملية الحصول على رخصة لفاعلية خاصة منظمة بتقديم طلب فعالية خاصة من قبل الجهة المنظمة للحدث. يمثل طلب استخراج الرخصة اقتراحًا رسميًّا من الجهة المنظمة لتقديم فعالية خاصة منظمة. في بعض الحالات، خاصة تلك التي يطلب فيها منظم الحدث المساعدة من دائرة الاختصاص لتحديد موقع مناسب للحدث أو استخدام الطرقات، يعمل منظم الحدث أو أصحاب المصلحة العامة ذات الصلة على التفاعل قبل تقديم الطلب لمراجعة الفعالية المقترحة وعملية الرخصة.

يمثل الشكل رقم (٨ , ١٤)، مخططًا انسيابيًّا يلخص الأعمال الرئيسية لمنظم الحدث والوكالة العامة طوال عملية استخراج رخصة فعالية خاصة من مرحلة تقديم طلب الرخصة إلى حين تنفيذ الفعالية المقترحة.

تعمل عملية استخراج رخصة فعالية خاصة على تحديد وجدولة وتوجيه نشاطات عمليات تخطيط الفعالية نحو الفعاليات المقترحة. إن هذا يقلل من علميات التأخير غير الضرورية في تسهيل التنسيق بين أصحاب المصلحة وتطوير مخرجات التخطيط (أي، خطة إدارة حركة المرور ...إلخ) ومراجعة إستراتيجيات التعديل وتحريك الموظفين والموارد اللازمة لتنظيم فعالية خاصة منظمة معينة. قد يعمل الممارسون على توسيع أو تضييق العملية لتتلاءم مع (١) نوع المجال وأصحاب المصلحة المشتركين، (٢) المبادئ التوجيهية والأنظمة الخاصة بدائرة اختصاص معينة، (٣) خصائص العمليات لفعالية معينة، (٤) الغرض من الفعالية المعينة مثل الفعاليات المجتمعية مقابل الفعاليات التجارية الهادفة للربح التي تضمن منظمي فعاليات من القطاع الخاص.

مكونات استمارة الطلب

تعمل استمارة طلب استخراج رخصة فعالية خاصة على تبليغ خصائص عمليات الفاعلية إلى دائرة الاختصاص وبالتالي تمكينها من فرض متطلبات بدء مناسبة و/ أو نصيحة منظم الفعالية بتغيير عوامل تشغيل الفعالية. تشمل البنود الرئيسية غرض الفعالية التي يمكن أن تشير إلى ضرورة وضع خطط طوارئ استجابة لتهديدات أو مظاهرات أمنية محتملة. إن المعلومات حول تاريخ الفعالية والحضور المتوقع يساعد في تحقيق تنبؤات واقعية عن الأمور المتعلقة بالفعالية مثل السفر. يجب أن تحث استمارة الطلب الجهة المنظمة للفعالية للإشارة إلى مبادرات إدارة الطلب على السفر بما في ذلك استخدام مركبة جماعية أو غيرها من وسائل السفر.



الشكل رقم (٨, ١٤). عملية استخراج رخصة لتنفيذ الفعاليات الخاصة المنظمة.

تعتذر دار جامعة الملك سعود للنشر عن عدم وضوح بعض الصور والأشكال لعدم وضوحها من المصدر.

إن المتطلبات التكميلية لطلب استخراج رخصة فعالية خاصة المطلوبة من منظم الفعالية سواء في وقت تقديم الطلب الأولي أم بعد مراجعة دائرة الاختصاص لاستبيان الطلب تتضمن ما يلي:

- خطة موقع الفعالية.
- خطة تدفق حركة المرور.
- خطة تنظيم حركة المرور.
- خطة الإخلاء في حالات الطوارئ.
- إخطار الفعالية لأصحاب العقارات والسكان المتضررين.
- خطة مواقف السيارات.
- كتيب الإعلان عن الفعالية.
- اتفاقية التعويض.
- شهادة التأمين.
- متطلبات منح الرخصة.

تحافظ دوائر الاختصاص على المتطلبات العامة التالية للفعاليات الخاصة المنظمة: (١) قيود الفعالية، (٢) تخفيف الأثر ومراقبة حركة المرور، (٣) المتطلبات القانونية، (٤) التمويل. كما هو موضح في الجدول رقم (٩, ١٤)، تحدد القوانين البلدية لدوائر الاختصاص مجموعة واسعة من المتطلبات لإدارة حركة النقل والسفر للفعاليات الخاصة المنظمة والتي تكون جميعها مدرجة في عملية استخراج رخصة للفعالية الخاصة.

توعية الجمهور

تتطلب الفعالية الخاصة المنظمة التي تؤثر على البيئة والشركات المجاورة إشراك الجمهور لمعالجة المخاوف ذات العلاقة. يمثل الجمهور السكان والشركات والمجموعات المرتبطة بالمجتمع. إن أنشطة توعية الجمهور التي يتم البدء بها مبكرًا في عملية التخطيط لعمليات الفعالية تكشف القضايا المهمة التي تقلق السكان والشركات. إن معرفة تلك المخاوف من خلال إشراك الجمهور ومعالجة القضايا أثناء عملية التخطيط يعمل على تحسين العلاقات والعمليات اليومية للفعالية.

إن الفعاليات التي تستخدم الشوارع أو غيرها من الفعاليات الخاصة المنظمة التي تحدث في مواقع قريبة من المناطق السكنية و/ أو التجارية تؤثر بشكل كبير على حركة الأشخاص الذين لا يحضرون الفعالية وعلى نوعية حياة الناس في المجتمع. تشمل القضايا التي تؤثر على المناطق المجاورة حركة المرور المكثفة على الشوارع المحلية

واستخدام زبائن الفعالية لمواقف السيارات المحلية المتوفرة الموجودة في الشوارع. تظهر هذا القضايا لأن زبائن الفعالية يجدون بأن وقوف السيارات في الأحياء السكنية والمناطق التجارية القريبة تؤمن عملية دخول وخروج سهلة وملائمة بالنسبة لهم، كما أن غرامات وقوف السيارات غير القانوني لا تتجاوز كثيرًا الرسوم المفروضة في مناطق وقوف السيارات المخصصة.

الجدول رقم (٩ , ١٤). أحكام قانون البلدية المتعلقة بالفعاليات الخاصة المنظمة.

- تعريف الفعالية الخاصة.
- شروط متطلبات استخراج الرخصة.
- قيود الرخصة.
- محتوى استمارة طلب الرخصة.
- تقديم استمارة طلب الرخصة والموعد النهائي للمراجعة.
- إشعارات مسؤولي المدينة/ البلدة.
- إشعارات أصحاب العقارات المتاخمة والسكان.
- معايير الموافقة على الرخصة.
- واجبات منظم الفعالية.
- سلطة المدينة/ البلدة في تحديد مواقف السيارات وإغلاق الطرق المحلية.
- شرط التعويض.
- متطلبات التأمين.
- استرداد المصاريف.
- إجراءات الاستئناف المتعلقة بالرخص المرفوضة.

إن الشروع في جهود التوعية الجماهيرية تشمل أصحاب المصلحة مثل وكالة عمليات المرور أو تنفيذ القانون وعقد اجتماعات أولية منتظمة مع الجماعات المحلية والمسؤولين المحليين المنتخبين. في هذه الاجتماعات، يعرض فريق تخطيط الفعالية نطاق الفعالية بالتفصيل لالتماس مدخلات نوعية والحصول على موافقة أصحاب المصلحة. يجب أن تتم معالجة المخاوف الناتجة عن هذه العملية وأن يتم تقديم حلول عملية بحيث يطمئن أصحاب المصلحة بأنه سيتم التخفيف من الآثار للدرجة التي تكون مرضية لهم.

ينبغي أن يحدد فريق تخطيط الفعالية وأصحاب المصلحة المشاكل المحتملة قبل وضع خطة إدارة حركة المرور. يمكن تحديد هذه المشاكل من خلال فهم نطاق الحدث مع الأخذ بعين الاهتمام قيود حركة المرور الحالية ومواقف السيارات وخطط إدارة حركة المرور التي تم استخدامها خلال الفعاليات الخاصة السابقة والمشاكل التي تمت مواجهتها في فعاليات سابقة. بوجود هذه المعلومات، يتمكن أصحاب المصلحة من اتخاذ قرارات سليمة وتقديم مدخلات قيمة لفريق تخطيط الفعالية.

استعراض أصحاب المصلحة لمنتجات التخطيط

تشمل مرحلة تخطيط عمليات الفعالية فترات مراجعة متوسطة ونهائية لدراسة جدوى الفعالية وخطة إدارة حركة المرور. تركز مراجعات أصحاب المصلحة على تحديد التخفيف المقترح لآثار عملية السفر للفعالية. تتطلب مراجعة أصحاب المصلحة الفعالة والسريعة لنتاجات تخطيط عمليات الفعالية: (١) جدولًا زمنيًّا مفصلًا للتخطيط، (٢) عملية المراجعة، (٣) معايير الأداء. يكون الجدول الزمني المفصل للتخطيط فعالًا لمراقبة تقدم الفريق. إن تبني عملية مراجعة رسمية يقلل من عمليات التأخير غير الضرورية في تقديم نتائج تخطيط عمليات الفعالية اللازمة لتنظيم الفعالية الخاصة.

السياسات والاتفاقيات

إن وجود سياسات واتفاقيات خاصة لدعم التخطيط وإدارة يوم الفعالية في الفعاليات الخاصة المنظمة يسهل تعاون أصحاب المصلحة الفعال ويحدد خدمات دعم أصحاب المصلحة للفاعلية والتي يمكن دمجها في خطة إدارة حركة المرور المتعلقة بفعالية خاصة معينة. تعمل هذه المبادرات على تحسين العلاقات بين الوكالات وتوضح مسؤوليات وتوقعات صنع القرار وتؤمن الخدمات عند الطلب وتوفر الإجراءات الفعالة للوكالات المختصة. قد يضع أصحاب المصلحة سياسات وإجراءات محددة لفعالية خاصة معينة أو لكل الفعاليات الخاصة في المنطقة. ونظرًا للوقت الكبير المطلوب لوضع سياسة أو اتفاقية معينة، يجب أن يعمل أصحاب المصلحة على تقديم تلك المبادرات في وقت مبكر أثناء مرحلة التخطيط لعمليات الفعالية أو خلال مرحلة تخطيط البرامج.

يلخص الجدول رقم (١٠, ١٤)، أربعة أنواع من السياسات والاتفاقيات التي يكون فيها أصحاب المصلحة مسؤولين عن التخطيط لعمليات الفعالية و/ أو عمليات يوم الفعالية.

الجدول رقم (١٠ , ١٤). ملخص السياسات والاتفاقيات المطبقة لإدارة الفعالية الخاصة المنظمة.

المادة	تطبيق المثال
اتفاقية الوكالات	سياسات عملية مشتركة بين أصحاب المصلحة والتي توضح الدور المشترك المتعلق بتخطيط عمليات الفعالية وإدارة عملية السفر للفعالية. تحدد مذكرة التفاهم أدوار أصحاب المصلحة ومسؤولياتهم. اتفاقية تعاون مشترك تعمل على تسهيل تقاسم الموارد و/ أو التعويض عن الخدمات.
المسارات المعيارية للفعالية التي تستخدم الشوارع	المسارات التي تم إنشاؤها في مرحلة تخطيط البرامج لفعاليات استخدام الشوارع المتكررة مثل العروض والسباقات.
سياسة ضريبة اكتظاظ المنشأة	تعليق الضرائب خلال فترات الاكتظاظ الكبيرة.
اتفاقية السحب العامة والخاصة	تحدد الخدمات الخاصة بالصيانة والسحب للمركبات عند الطلب خلال الفعالية الخاصة.

أنشطة التنفيذ

تمثل أنشطة التنفيذ مرحلة انتقالية بين تخطيط عمليات الفعالية وأنشطة يوم الفعالية. لذلك، تشتمل المرحلة على كل من فريق تخطيط الفعالية وفريق إدارة الفعالية. تتضمن هذه المرحلة الأنشطة الرئيسية لنجاح أي فعالية خاصة منظمة بما في ذلك تنفيذ وضع الخطة وإجراءات المراجعة والفحص الخاصة بأصحاب المصلحة وإدارة شؤون الموظفين والتدريب. تهدف هذه الأنشطة إلى: (١) تحسين كفاءة خطة إدارة حركة المرور، (٢) زيادة استعداد فريق إدارة حركة المرور، وهذا بدوره يخلق فريق إدارة حركة مرور أكثر استجابة لإدارة العمليات وبالتالي تقديم أداء أفضل لنظام النقل في يوم الفعالية.

خطة التنفيذ

تفصل خطة التنفيذ الإجراءات المطلوبة لتفعيل خطة إدارة حركة المرور في يوم الفعالية، وهي تهدف إلى: (١) تحديد أدوار ومسؤوليات الموظفين في فريق إدارة حركة المرور في يوم الفعالية، (٢) توضيح عمليات خطة اللعبة على المستوى الإداري، (٣) توضيح التعليمات وتنظيم الموظفين على المستوى الميداني. في حين توضح خطة إدارة حركة المرور كيفية إدارة عمليات حركة المرور ومواقف السيارات والمشاة، فإن خطة التنفيذ توضح وقت ومكان توزيع الموظفين وموارد الأجهزة لتنفيذ أحكام خطة إدارة حركة المرور.

يعرض الجدول رقم (١١ , ١٤)، القائمة المرجعية لخطة التنفيذ. يجب أن تشمل كل الإجراءات المخطط لها - حتى لو لم تكن معروضة في الجدول - تعليمات ماذا؟ ومتى؟ وأين؟ بالنسبة للفعاليات متعددة الأيام أو متعددة الأماكن، يمكن تنظيم إستراتيجيات مراقبة حركة مرور وتوزيع الموارد من خلال مصفوفات تمثل مرجعية سهلة عند الحاجة.

الجدول رقم (١١ , ١٤). القائمة المرجعية لخطة التنفيذ.

العنصر	الإجراء
القيادة ماقبل عملية الفعالية	وتشير إلى الوكالات التي تقوم بتوظيف المسؤولين لما قبل الفعالية بالإضافة إلى اسم والجدول الزمني لممثلي الوكالات. تحديد الاحتياجات والمعدات وعدد مرات التسليم والتركيب والتجهيز كأجهزة الكمبيوتر والشبكات والهاتف والمودم خطوط مؤقتة، وأجهزة التلفزيون وأجهزة الراديو واللوحات السبورية ذات الخاصية الجافة أو اللوح السبورية، ورسالة اللجنة او المجلس، واللوازم المكتبية، والأثاث. وتشير الإجراءات للوصول إلى تخصيص المسؤوليات ما قبل الفعالية (على سبيل المثال، إخلاء الأمن) تحديد منطقة مواقف السيارات ومنطقة هبوط المروحيات.
الجدول الزمني للعمليات	تشير قيادة الموقع وبعد ساعة من العملية. يوضح مواقف السيارات، ومراقبة حركة المرور، والتحولات الدورية للخدمة. يوضح عندما تكون خطة الخروج في حيز التنفيذ. تحديد منطقة وقوف السيارات، ووقت فتح/ إغلاق بوابة المنشأة. يتلخص في المكان والزمان في (إغلاق / وإعادة فتح) الطريق المعد سواءا الجزئي / الكلي. وتشمل الجدول الزمني للفعالية، مثل وقت البدء ووقت نهاية الفعالية، والأنشطة الهامة خلال هذا الفعالية (على سبيل المثال، تفاصيل عن الموكب، والجدول الزمني وعناوين برنامج اللقاء). ويوضح وقت شروق الشمس وغروبها، إن وجدت لتدابير مراقبة حركة المرور (على سبيل المثال، استخدام الإضاءة المحمولة).
إدارة العمليات	الإشارة إلى معايير تنفيذ مكونات خطة إدارة حركة المرور (مثلًا مجموعات رسائل معلومات المسافرين، وتدفق حركة المرور وعمليات عكس السير ...إلخ). وضع سلسلة بتفصيلات العمليات في يوم الفعالية. تحديد خطط الطوارئ – الإشارة إلى الخطط المتوفرة وعمليات نشر الأجهزة والموظفين والتغييرات في قيادة فريق إدارة حركة المرور. تحديد إجراءات لمراجعة خطة إدارة حركة المرور في يوم الفعالية. وضع بروتوكول لإنهاء تفصيلات إدارة حركة المرور واصطفاف السيارات. تلخيص التغييرات في خطة إدارة المرور منذ الفعالية الماضية.
معلومات الاتصال	وضع معلومات اتصال لأعضاء فريق إدارة حركة المرور؛ تلفون المنزل وتلفون العمل والهاتف المحمول ورقم الفاكس والبريد الإلكتروني والرتبة وتفصيلات المهمة والمركبات. توفير معلومات الاتصال للوكالات المشتركة في خطة الطوارئ.
الاتصالات	تحديد علامة نداء لا سلكي لأعضاء فريق إدارة حركة المرور. الإشارة إلى المبادئ التوجيهية والقيود بشأن استخدام القنوات اللاسلكية المختلفة (مثلًا: الاتصالات من ميدان إلى ميدان والاتصالات من الميدان إلى القيادة والاتصالات غير المتعلقة بالفعالية).
تنظيم فريق إدارة حركة المرور	تحديد واجبات ومسؤوليات وكالة (مثلًا: مراقبة حركة المرور عملية الإشارات المرورية ومعلومات المسافر ...إلخ) ودائرة الاختصاص. تحديد ممثل الوكالة ذات المرتبة الأعلى في يوم الفعالية بالإضافة إلى مدراء الوكالات ذات المرتبة المتوسطة. تلخيص التدرج الوظيفي.

تابع الجدول رقم (١١ , ١٤).

العنصر	الإجراء
إدارة الأجهزة والبنية التحتية	تحديد فحص الأجهزة قبل الفعالية (مثلًا: عملية نظام إدارة المحتوى). تحديد مواقع وكميات الأجهزة المتعلقة بمراقبة حركة المرور وعمليات الدعم الأخرى (مثلًا: الإضاءة المتنقلة). الإشارة إلى مالك الأجهزة ومصدر الطاقة. الإشارة إلى جدول تسليم الأجهزة وتنصيبها وإزالتها بالإضافة إلى مهمات الموظفين. الإشارة إلى جدول ومواقع طاقم صيانة الأجهزة المتوفر في يوم الفعالية. إدراج تعليمات تشغيل الأجهزة (مثلًا: برمجة إتش أي آر HAR عن بعد). الإشارة إلى مواقع وتوصيفات العلامات الثابتة المؤقتة. تحديد معلومات مجموعات رسائل المسافرين المنظمة (مثلًا: سي إم إس CMS وإتش أي آر). تحديد الموظفين المسؤولين عن مراقبة برمجة أجهزة معلومات المسافرين في يوم الفعالية. الإشارة إلى البروتوكول والموظفين المسؤولين عن تنفيذ خطط توقيت إشارات المرور المختلفة حسب يوم الفعالية وحسب الحاجة. الإشارة إلى البروتوكول والموظفين المسؤولين عن ضبط كاميرات مراقبة حركة المرور (مثلًا: الدوائر التلفزيونية المغلقة). وضع قائمة بأسماء موظفي الصيانة وموارد الأجهزة.
موقع مراقبة حركة المرور والمشاة	الإشارة إلى موظفي الوكالة (مثلًا: عدد الموظفين وأسماءهم ورتبهم ومهمة الوحدة/ الإذاعة) وتاريخ التقرير ووقته. تحديد جدول ومسار حركة دوريات الخدمة. تحديد البروتوكول ومهمات الموظفين للحفاظ على وجود طرق مفتوحة بدون عوائق لنقل الحالات الطارئة. تحديد تعليمات المهمات بما في ذلك قيود حركة المرور والمشاة والتنقلات المسموح بها (مثلًا: تسهيلات خاصة للحافلات المحلية ...إلخ). تلخيص موقع ووقت (إغلاق/ إعادة فتح) عمليات الإغلاق الكلية أو الجزئية للطرق في مواقع معينة. تقديم توجيهات فورية للموظفين لغايات تعلم البروتوكول بسرعة. إدراج توضيحات - مدعمة بالرسومات - لمناطق اصطفاف السيارات وتصاريح دخول الفعالية.
تقييم ما بعد الفعالية	وصف عناصر عملية استخلاص المعلومات من الموظفين الميدانيين لما بعد الفعالية. وقت أزمة حركة المرور وتدفق المشاة. تقييم نوعي لعمليات حركة المرور والمشاة في الموقع. توصيات لتحسين تدفق حركة المرور و/ أو المشاة في الموقع.

الاتصالات

في معظم مناطق البلاد لا تزال وسائل الاتصالات القابلة للتشغيل المتبادل - التي تكون الوكالات من خلالها قادرة على التواصل باستخدام تردد لاسلكي مشترك - غير متوفرة بشكل حقيقي؛ لذلك، أصبح من الضروري إنشاء بنية اتصالات وبروتوكول في هذا الصدد. كما هو موضح في الجدول رقم (١٢ , ١٤)، يجب أن تشتمل البنية على اعتبارات رئيسية مناسبة.

بصرف النظر عن التردد المستخدم، يجب أن يكون مستخدمو هذا التردد قادرين على الوصول إلى القناة التي تشمل تغطيتها جميع المناطق التي تجري فيها العمليات.

ومن النواحي المهمة الأخرى للبروتوكول، استخدام *لغة مشتركة* في الوكالات ذات الترددات المتعددة. تستخدم العديد من الوكالات في الوقت الحاضر بروتوكولات لغة واضحة في الترددات اللاسلكية الخاصة بها إذ ينبغي تبني هذه المعايير إذا كان يتوجب على الوكالات المتعددة التواصل مع بعضها البعض. تنص اللغة الواضحة ببساطة بأنه يتم استخدام الكلمات والمصطلحات المفهومة بشكل شائع بدلًا من الشيفرات.

الاتصالات بين الوكالات

للحد من الارتباك والمعلومات الغريبة التي يتم تبادلها بين الوكالات، يجب تحديد الشخص الذي سيستخدم الترددات خلال عملية التخطيط. يجب أن يفهم أصحاب المصلحة: (١) كيف يمكنهم الوصول إلى أعضاء فريق إدارة حركة المرور الآخرين أثناء الفعالية؟ (٢) ما القنوات التي سيستخدمونها؟ (٣) ما المعلومات التي ينبغي تبادلها؟

وحيث إن العديد من أصحاب المصلحة المنضمين إلى فريق إدارة حركة المرور غير معتادين على التنسيق بين الوكالات، يتوجب عليهم فهم أهمية تبادل المعلومات مع الشركاء من الوكالات الأخرى. قد تؤدي المعلومات التي لا يتم تبادلها مع الآخرين إلى صعوبات في إدارة حركة المرور وقد تتسبب في زعزعة الثقة بين أصحاب المصلحة المشاركين.

دور تكنولوجيا الاتصالات في إدارة المنشآت والفعاليات

تمثل الاتصالات مفتاح النجاح لإدارة الفعاليات والمنشآت. يجب أن تكون الاتصالات فورية وشاملة حتى تحقق القيمة المطلوبة. يجب أن تتوفر الأدوات التالية في جميع المنشآت لتعزيز الاتصالات: نظام لاسلكي وهواتف محمولة وأجهزة الاستدعاء ونظام هاتف يحتوي على إمكانية إعادة الاتصال الآلي عند الانشغال وإعادة الاتصال الآلي وتحويل المكالمات وتحويل المكالمات الخاصة وانتظار المكالمات وانتظار المكالمات الخاصة والاتصال السريع والاتصال ثلاثي الطرق والتنبيه إلى كبار الشخصيات وخدمة بيانات الاتصال الهاتفي ومعرفة هوية المتصل؛ وجهاز فاكس والإنترنت. إذا كانت المنشأة تبيع عددًا كبيرًا من التذاكر لعدد كبير من الفعاليات، عندها يتوجب توفير خدمة الاتصال بالرقم ٨٠٠.

الجدول رقم (١٢ , ١٤). الاعتبارات الرئيسية في بنية الاتصالات.

الاعتبارات
ما القنوات أو الترددات اللاسلكية التي سيتم استخدامها؟
من الذي سيستخدم هذه القنوات؟
هل سيتم استخدام المعجم الموحد للاتصالات ؟

يجب أن تكون الأجهزة اللاسلكية (الراديو) وأجهزة النداء أو الاستـدعـاء (البيجر) لغايات العمل فقط. إن أنظمة هيئة الاتصالات الفدرالية Federal Communications Commission (إف سي سي – FCC) تحكم كل اللغات اللاسلكية وهي تـمنع استخدام لغة فاحشة أو بذيئة أو إشارات ازدرائية منعًا باتًا. يـجب أن يتم وضع نظام تشفير لتبادل المعلومات الحساسة ويتوجب علـى كل موظفي الأمن حفظه عـن ظهر قلب واستخدامه بطريقة مناسبة.

الأجهزة

تعمل الوكالات المشاركة عادة باستخدام مجموعة واسعة من الأنظمة؛ فهي تستخدم أنظمة في إتش إف VHF و يو إتش إف UHF و 800 إم إتش زي MHZ على نحو شائع إذ لا تستطيع الوكالات التواصل من خلال نظام واحد فقط. قبل تحديد الأجهزة الصحيحة، ينبغي أن يفهم أصحاب المصلحة ما الذي يريدونه تحديدًا من نظام الاتصالات. هل هي مجرد وسائل لتبادل المعلومات؟ أم أنه يتوجب على تنسيق الوقت الفعلي أن يأخذ مكانه؟ من الذي يتوجب عليه تشغيل القناة؟ أين يجب أن يتم وضعها؟. عند الإجابة عن هذه الأسئلة يكون من الممكن تحديد الأجهزة المناسبة التي ينبغي استخدامها في الفعالية.

التفاعل مع وسائل الإعلام

قد تكتشف وسائل الإعلام بأن الوسائل المعتادة التي تستخدمها لجمع المعلومات غير متوفرة خلال الفعالية الخاصة المنظمة. بسبب المخاوف الأمنية، قد يكون البث الهوائي القريب من الموقع خارج سيطرتها؛ إن هذا يجعل وسائل الإعلام أكثر اعتمادًا على الوكالات لتزويدها بالأخبار المستجدة.

ما لم يتم اتخاذ قرار استباقي على خلاف ذلك، فإن معظم الوكالات لا تريد لوسائل الإعلام الاتصال بالمركز الرئيسي للحصول على الأخبار المستجدة. إن أفضل طريقة لتوفير المعلومات لوسائل الإعلام تكون من خلال الاتصال بقناة رسائل حركة المرور. عندما يتم توجيه وسائل الإعلام لإجراء الاتصالات، من المهم أن يكون لدى الشخص الذي يتولى أمر هذه الاتصالات المعلومات المحدثة والدقيقة المتوفرة. حتى تثق وسائل الإعلام بهذا المصدر، يجب أن يثقوا بأن هذا المكان هو أفضل مكان للحصول على المعلومات. وحيث ترغب معظم وسائل الإعلام بالتحقق من المعلومات بطريقتها الخاصة، يجب أن تكون الوكالات جاهزة لتوفير مصادر أخرى لوسائل الإعلام. يمكن أن تحصل وسائل الإعلام على المعلومات من خلال الهواتف المحمولة التي يحملها الزبائن الذين يحضرون الفعاليات الخاصة المنظمة إذ تعمل وسائل الإعلام على التحقق من المعلومات التي يقدمها هؤلاء الأشخاص من خلال وكالات النقل. إذا لم يكن هنالك ثقة بين وسائل الإعلام والوكالات، ربما تفقد الوكالات السيطرة على تدفق المعلومات.

نشر معلومات المسافرين

هنالك صنفان من الجمهور يهتمان بمعلومات المسافر أثناء الفعالية: (١) الذين يخططون لحضور الفعالية، (٢) الذي يريدون تجنب التأخيرات الناتجة عن الفعالية. في كلتا الحالتين، يمكن استخدام أدوات معلومات المسافر لنشر المعلومات بشكل فعال.

في يوم الفعالية، يجب أن يكون الشخص الذي يعمل على تحديث أجهزة معلومات المسافر معروفًا تمامًا ويجب أن تكون كيفية إيصال المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب للموظفين المسؤولين عن تقديم التحديثات واضحة تمامًا. يجب أن يكون هؤلاء الأشخاص جزءً من سلسلة الاتصالات. يجب أن يتم تعيين شخص متخصص للتعامل مع التحديثات. يمكن أن ينتج عن تضارب الأولويات نشر معلومات متقادمة إذا طُلب من شخص واحد تنفيذ الكثير من الواجبات.

التأمين

هل أنت قلق من أن سوء الأحوال الجوية سيعمل على إلغاء الفعالية التي قضيت شهورًا وأنت تخطط لها أو أن نجمًا رياضيًّا سيعاني من إصابة تنهي مسيرته الرياضية أو أن ينزلق الزبون على الجليد وتُكسر ساقه؟ إن البيئة الحالية المشاكسة وضيق الميزانيات يحتم على المدراء والمالكين أن يلقوا نظرة فاحصة على التأمين وإستراتيجيات إدارة المخاطر. في السنوات العشر الماضية، كان هنالك زيادة كبيرة في عدد الشركات المتخصصة في التأمين على قطاعات اللياقة البدنية والنشاط البدني والترفية والرياضة.

تظهر الدراسة التي أعدتها أثلاتيك بيزنيس Athletic Business (١٩٩٣) حول الشركات المتخصصة في هذا النوع من التأمين مجموعة واسعة من غطاءات التأمين:

- للفرق والرياضيين والفعاليات الاحترافية – غطاء ضد المسؤولية والحوادث وتأمين ضد الموت العرضي والعجز والإعانة التعاقدية وبرامج حوافز الأداء.
- للرياضيين الهواة وفعالياتهم (مثل: الاحتفالات الأولمبية Olympic Festivals، واللجنة الأولمبية الأمريكية USOC، والجهات الحاكمة المحلية National Governing Bodies، ودورة الألعاب الأمريكية Pan American Games).
- لفرق ورياضيي الجامعات والمدارس الثانوية والجمعيات الرياضية وأنشطة الأندية الرياضية والترويحية والمخيمات الرياضية والمنشآت – تغطية طبية وتغطية ضد المسؤولية وتأمين ضد العجز وتغطية ممارسة اللعب والتأمين على النقل وغطاء الإصابات الكارثية.

- للفرق والاتحادات الترويحية لفئة الشباب – غطاء ضد المسؤولية والحوادث
- لنوادي الصحة ومراكز اللياقة البدنية والنوادي الرياضية – تأمين على الممتلكات وتأمين ضد الحوادث وضد المسؤولية للمشاركين والأعضاء والموظفين ومنشآت الرعاية النهارية.
- للأماكن (مثل: الملاعب والميادين والمنشآت الترويحية والمتنزهات المائية) – تأمين على المشجعين والمشاركين وتأمين على العقارات وتأمين ضد الحوادث الشخصية.
- للفعاليات الخاصة – إلغاء الفعالية والرعاية ومسؤولية الفعاليات الخاصة والطقس وتأمين ضد عدم الحضور.

إن أهم نوع من أنواع التأمين هو التأمين ضد الإصابات الكارثية في مراكز اللياقة البدنية والنشاط البدني والأنشطة الترويحية والألعاب الرياضية. خلاف أنواع التأمين هذه، يجب أن يضيف المدير ضمان المسؤولية التي يشتمل على ضمان المسؤولية القانونية للمشارك. من الضروري أن يتم اختيار شركة ذات معرفة واسعة وطويلة في هذا المجال. يجب عليك التحقق من شركة التأمين لأن هنالك شركات تأمين ليس لديها خبرة في مجال اللياقة البدنية والرياضة والترويح.

ما الذي تأخذه شركات التأمين بعين الاعتبار قبل اتخاذ قرار فيما إذا كانت المنشأة أو الفعالية قابلة للتأمين؟ تقوم شركة التأمين بمراجعة المعلومات المتعلقة بخمسة مجالات رئيسية: (١) الأمن، (٢) الصيانة وإدارة الممتلكات، (٣) خدمات الطوارئ، (٤) مراقبة مواقف السيارات وحركة المرور، (٥) الامتيازات. تهتم شركات التأمين بكيفية إدارة هذه المجالات ويتم وضع أقساط التأمين بالاعتماد على هذه المسألة. الشيء الوحيد الذي يجعل التأمين مكلفًا هو تجربة الخسارة الجيدة؛ وفي حال كان للمنشأة أو الفعالية أو الفريق تجربة خسارة جيدة سنة بعد سنة، عندها فإن كل ما تحتاجه شركة التأمين هو تحصيل أقساط التأمين التي لا مفر منها. إذا كانت التجربة جيدة بشكل مستمر، لا تكون شركة التأمين مضطرة للعمل في أقساط التأمين للدفع مقابل الخسائر ورعاية المطالبات الروتينية.

يمكن تخفيض تكلفة أقساط التأمين باختيار أعلى الخصومات أو أخذ زمام المبادرة في توظيف خبير إدارة مخاطر ليقوم بدراسة المنشآت والبرامج للتحري عن الظروف غير الآمنة. تقدم بعض شركات التأمين عمليات تفتيش سلامة في الموقع كخدمة ضريبة مضافة تساعد المنشآت على وضع إستراتيجيات إدارة مخاطر مستمرة.

مبادئ إنشاء برنامج صيانة وإدارة ممتلكات فعال

لإنشاء برنامج صيانة وإدارة ممتلكات فعال، ينبغي أن يكون مدركًا بأن كل منظمة لها مشاكل وحاجات فريدة خاصة بها. إن عمليات الصيانة وإدارة الممتلكات لا تكون متشابهة بين اثنتين من المنظمات. يجب أن يتقيد برنامج الصيانة وإدارة الممتلكات ببعض المبادئ، وهي:

- وضع الأهداف والمعايير مثل: (١) الظهور النظيف والمنظم في كل الأوقات، (٢) وجود بيئة آمنة وصحية، (٣) وجود علاقات عامة طيبة من خلال توفير منشآت تجعل الزبائن يحظون بتجربة ممتعة.
- القيام بجميع المهام مع الاقتصاد بالوقت والموظفين والأجهزة والمواد.
- تنفيذ العمليات وفق خطة صيانة خطية ومناسبة.
- جدولة الصيانة وإدارة الممتلكات وفقًا لسياسات وأولويات صحيحة.
- وضع تركيز كبير على الصيانة الوقائية.
- تطوير/ وضع خطة تنظيمية مناسبة لقسم الصيانة وإدارة الممتلكات.
- توفير مصادر مالية مناسبة لدعم البرنامج.
- توفير موظفين مناسبين لتنفيذ وظائف الصيانة وإدارة الممتلكات.
- تصميم برنامج لحماية البيئة الطبيعية.
- الشعور بالمسؤولية اتجاه الزبائن/ العملاء والزوار والموظفين.
- تصميم مشاريع تجديد أو إعادة بناء مع أخذ مسألة الصيانة وإدارة الممتلكات بعين الاهتمام.
- قبول المسؤولية عن الصورة العاملة للمنشأة.

مراقبة المنشأة و/ أو الوصول للفعالية

يجب أن تكون عملية الدخول للمنشآت عملية مراقبة. لا يسمح بدخول المنشأة إلا للأشخاص الذين يحملون التذاكر أو الأشخاص المخولين بدخول المنشأة. لا تسمح معظم المنشآت بالدخول إلا إذا كان الشخص عضوًا أو كان يحمل تصريح زائر.

تبدأ عملية مراقبة الدخول من شباك التذاكر؛ يجب أن تكون التذاكر مطبوعة بشكل واضح على أوراق خاصة لمنع التزوير. يجب أن يتم تصميم التذكرة بحيث تحمل معلومات واضحة (أي، الفعالية والتاريخ ووقت العرض والقسم والصف والمقعد).

ينبغي أن يتم نشر التذاكر من خلال شركة تذاكر ذات سمعة جيدة تعمل على إرسالها بشكل مباشر إلى شباك التذاكر ليتم فرزها وتوزيعها تحت المراقبة المباشرة. تعد التذاكر المحوسبة عملية بديلة في مجال التذاكر وهي توفر أكبر قدر من المراقبة. يتم التعامل مع جميع التذاكر غير المستخدمة إما بحفظها في مخزن في موقع آمن (مثلًا: خزانة في المكتب الرئيسي) أو إتلافها باستخدام أداة التمزيق.

هنالك فئتان رئيسيتان لأنواع دخول الفعاليات: (١) "الدخول العام" إذ يكون الشخص قادرًا على الجلوس في أي مقعد متوفر على أساس من يأتي أولًا يجلس أولًا، و(٢) "المقاعد المحجوزة" والتي توفر للزبون مكانًا محددًا للجلوس.

من المستحسن أن يتم فتح الأبواب قبل ٧٥ دقيقة تقريبًا من وقت البداية المحدد؛ إن ذلك يمكن الزبائن من إيجاد المقاعد المناسبة واستخدام الحمامات وزيارة كشك/ محل الامتياز والاستعداد الجيد قبل بداية الفعالية. من الضروري أن تتم مراقبة حجم ومزاج الجماهير في الردهة وخارج المنشأة قبل فتح الأبواب.

يجب أن يكون هنالك نظام لإدخال الأشخاص الذين لا يحملون تذاكر. تستخدم الكثير من المنشآت نظام تحديد الصورة الذي يقدم واحدة من أفضل الوسائل لتحديد الأشخاص من أصحاب الأعمال المشروعة (مثلًا: الموظفين ووسائل الإعلام وموظفي المعرض والأمن ومقاولي الخدمة).

إن دخول المنشآت التي لا تعد أماكن للجمهور يتطلب تحديداً مناسبًا للهوية. في المنشآت الكبيرة، يتم استخدام صور بطاقة الهوية التي يتم مسحها من خلال أجهزة الكمبيوتر. لا تتضمن البطاقات استخدامات كثيرة لمنشآت اللياقة البدنية والنشاط البدني والترويح والرياضة والتي ترتبط بطريقة ما مع الأمن. يتم استخدام هذه البطاقات غالبًا لضمان أن الشخص الذي يريد استخدام المنشأة هو عضو أو عميل/ زبون والتي يمكن التحقق من صحتها بصريًّا أو عن طريق تمريرها عبر جهاز قراءة إلكتروني (الماسح الضوئي) وبعد ذلك يتم إدخال المستخدم في المنشأة. يتم تنفيذ هذا من خلال: (١) يدويًّا من خلال أحد الموظفين الذي يقرأ المعلومات ذات الصلة التي تظهر على الشاشة وبعد ذلك يقوم بإدخال المستخدمين من خلال الباب أو الباب الدوار، أو (٢) أن تسمح البطاقة بدخول المستخدمين تلقائيًّا من خلال وضعها على مزلاج الباب أو الباب الدوار. أخيرًا، يمكن استخدام بطاقات الهوية لتتبع المستخدمين وإخبار المستخدمين بشأن حالات الطوارئ أو تنبيه المستخدمين من خلال الرسائل أو إخبارهم عن سوء استخدام البطاقة.

هنالك استخدامات كثيرة للبرامج الإلكترونية الحالية مثل: (١) تخزين معلومات حول التاريخ الطبي للمستخدم وسجلات الشراء وسجلات التأجير والتقدم في برامج اللياقة البدنية ونتائج آخر تمرين أو اختبار إجهاد، (٢) تنبيه المستخدم للرسائل، (٣) إعلام الموظفين بقيود زبون معين، (٤) كشف الحسابات غير المدفوعة، (٥) تنبيه الموظفين للإعلانات الخاصة المتعلقة بالمستخدم مثل عيد الميلاد أو المناسبات السنوية.

هنالك عدد من المنشآت الصغيرة التي لا تستطيع توفير نظام بطاقة الهوية المحوسبة. لذلك، يمكن استخدام هوية شريط المعصم البلاستيكية المشعة وهي مجانية لكل المستخدمين وتحمل أرقامًا متسلسلة ويتوقع من كل شخص أن يلبس الشريط. يمكن تثبيت الشريط على الحقيبة أو الحذاء الرياضي، لذلك "أنا لا أحمله معي" لم يعد عذرًا بعد الآن . إن تبديل الشريط يكلف المستخدم خمسة دولارات.

مراقبة الجماهير/ الحشود

يكون مدراء المنشآت/ الفعاليات مسؤولين عن مراقبة الجماهير/ الحشود ويتحملون مسؤولية أي إصابات تحدث نتيجة لعنف الجماهير. لا يستطيع مدير المنشأة/ الفعالية التنبؤ بكل المواقف التي يمكن أن تؤدي إلى الاضطرابات يكمن مفتاح نجاح مراقبة الجماهير في التعاون بين موظفي إدارة المنشأة من جهة والمتعهدين والمندوبين وموظفي مراقبة الإدخال والأمن والشرطة المسؤولين الحكوميين من جهة ثانية، إن هذا التعاون يعمل على تقليل المخاطر بشكل كبير جدًّا.

توصي الرابطة الدولية لمديري القاعات (آي أي إم) بما يلي بخصوص مراقبة الجماهير (لويس وآبنزيلر، ٢٠٠٠):

- يجب أن يكون هنالك سياسات محددة بشكل واضح يتم تطبيقها في كل فعالية. يجب أن يضمن موظفو إدارة المنشأة الالتزام بكل القوانين المطبقة وقواعد وأنظمة المنشأة والمعايير الصحية وقواعد السلوك المهني.
- تقييم آثار بيع الكحول بعناية.
- تحديد تسلسل السلطات وواجبات ومسؤوليات مدير الفعالية/ المنشأة وكل رجال الشرطة وحراس الأمن والمرشدين ومستلمي التذاكر وموظفي الإسعافات الأولية. تأكد من تلقيهم لتدريب ثابت على كيفية التصرف في مواقف الحالات الطارئة بشكل مناسب.
- تشجيع الزبائن على كتابة تقارير حول الأوضاع الخطيرة أو التي تنطوي على تهديد.
- تجنب تذاكر الدخول العام إذا كان ذلك ممكنًا.
- التخطيط المناسب لبيع التذاكر وخاصة عندما يكون الطلب أكثر من العرض. وضع نظام توزيع عادل ومنصف وآليات لمراقبة الصفوف وسياسات تفرض على الموظفين معاملة الجماهير بكياسة ولطف.
- إجراء عمليات بحث لمصادرة الزجاجات والعلب وغيرها من المواد التي يمكن استخدامها لإيذاء الآخرين.
- تحديد سعات قانونية للحضور لكل فعالية من الفعاليات والحصول على موافقة خطية من مدير شرطة المطافئ ومفتش المباني.
- الاهتمام الكبير بالخطط والتصاميم المعمارية للمنشأة؛ عدم السماح بوجود معوقات غير قانونية أو خطيرة.
- التأكد من كون نظام الرسم البياني يعمل لمصلحة المنشأة ولمصلحة الجماهير من خلال مساعدتهم بالوصول إلى مقاعدهم والخروج بأكبر سرعة ممكنة مع مراعاة السلامة.

- وضع خطة إخلاء عند حدوث الطوارئ.
- التأكد من صلاحية نظام العنوان العام ومن كون حجمه ووضوحه مناسبين.
- إبقاء الممرات واضحة ونظيفة.
- المحافظة على وجود كل شخص في مقعده المخصص له.
- عدم إطفاء الأضواء بشكل كامل، يجب الحفاظ على وجود أضواء في الممرات ومخارج الطوارئ.
- تشغيل موسيقى هادئة قبل الفعالية وبعدها وخلال فترة الاستراحة بين الأشواط.
- مراقبة مكان العرض وانجذاب الجمهور وعدم السماح باستثارة الجمهور على نحو مفرط أو خطير.
- التأكيد على نظافة المبنى وعلى صيانته الجيدة والمستمرة لتوفير أجواء صحية وآمنة.

إجراءات الأمن والطوارئ

لا يمكن الاستغناء عن موظفي الأمن المدربين تدريبا جيدًا وعن الطاقم الطبي لمعالجة حالات الطوارئ. إن أداة التدريب الأساسية لموظفي الأمن والفريق الطبي لحالات الطوارئ هي دليل الأمن وحالات الطوارئ. يتم استخدام الدليل لتوجيه وتعليم موظفي الأمن والطوارئ. إن الوظيفة الأساسية للموظفين هي تقديم خدمة احترافية بالنيابة عن المنشأة للمحافظة على صحة الزبائن وسلامتهم. يقدم الدليل للموظفين مبادئ توجيهية لتقديم الخدمة المناسبة ولمساعدتهم في الوعي على المشاكل المحتملة وزيادة وعيهم على مسائل السلامة. زيادة على ذلك، يجب أن يحتوي الدليل على ملخص خطي واضح حول التدرج الوظيفي في المنشأة.

ينبغي أن يوضح الدليل الأمور المتوقعة من موظفي الأمن والطوارئ، مثل:

- معرفة مكان وكيفية الحصول على مساعدة عند الضرورة.
- البقاء متيقظًا في جميع أوقات أداء الواجب.
- مراقبة الأنشطة أو الظروف أو المخاطر التي يمكن أن تتسبب بإصابات أو أضرار على الأشخاص أو الممتلكات.
- التحلي بالسلوك الذي يدعم العلاقات العامة الطيبة.
- أن يكون مفيدًا.
- أن يكون مهذبًا و حازمًا في جميع الأوقات.
- إطاعة وتنفيذ كل التعليمات الصادرة عن الإدارة.
- الاعتزاز بتقديم الواجبات الموكلة.
- الحفاظ على الحماسة في العمل.

- التصرف بدون تسرع أو عواطف مفرطة.
- تجنب المجادلات مع الزوار أو الزبائن أو الموظفين أو الإدارة.
- إرسال التقارير في الوقت المناسب والجاهزية للعمل.
- ارتداء لباس مناسب وأنيق.
- التقيد بالتعليمات من خلال قراءة وتنفيذ التوجيهات المعلنة.
- البقاء في الوظيفة الموكلة حتى الإعفاء منها.
- الامتناع عن الأكل أو الشرب أو التدخين أثناء العمل.
- تقييم الإصابات بطريقة مناسبة.
- إدارة الرعاية الفورية والمؤقتة.
- تنفيذ الإجراءات الطبية الضرورية في حالات الطوارئ.
- تفعيل خطة الاستجابة الطبية في حالات الطوارئ.
- إكمال جميع أشكال التقارير اللازمة.

ما أسباب الفعاليات الضعيفة

ينبغي أن يأخذ مخططو الفعالية الخاصة بعين الاهتمام الأخطاء الشائعة للفعاليات الخاصة، إذ تتسبب هذه الأخطاء بفشل الفعالية. تشمل تلك الأخطاء دون حصر: عدم وجود الإبداع والابتكار والتسويق الفوضوي ووجود موظفين غير مدربين وعدم وجود ما يكفي من المال وضعف التوقيت الفعال وضعف جودة الفعالية وضعف الظروف المادية (مثلًا: مواقف سيارات غير كافية ومراقبة ضعيفة لحركة المرور وعدم وجود لافتات).

خطوات تشكيل الفعالية

هنالك ١١ خطوة بسيطة يجب أخذها بعين الاهتمام عندما يعمل المنظمون على تشكيل فعالية. يتم تنفيذ هذه الخطوات في وقت مبكر من عملية التخطيط:

- أن تكون منظمًا (أي، إنشاء لجنة توجيهية ولجنة عمل بما في ذلك إنتاج الفعالية والمحاسبة/ تدقيق الحسابات والاتصالات/ التسويق/ عمليات الترويج وعمليات التزيين والتسلية والمنشآت والأجهزة والتجهيزات والصيانة وإدارة المخاطر والأمن ووضع اللافتات والنقل والباعة والرعاية والمتطوعين).
- أن تحدد لماذا يتوجب تنظيم هذه الفعالية؟
- أن تحدد الفعالية من خلال رسالة قصيرة ومباشرة أو بيان تحفيز.

- أن تحدد المشاركين المطلوبين.
- أن تتعرف على المنظمة و/ أو الهيئات الرياضية الرئاسية.
- أن تحدد من يريد المصادقة على الفعالية.
- أن تحدد المحور الرئيسي للفعالية.
- أن تحدد هوية للفعالية.
- أن تحدد المنطقة الجغرافية للفعالية.
- أن تضع ميزانية للفعالية.
- أن تصمم خطة تسويقية وترويجية للفعالية.

الميزانية

تمثل الميزانية الخطة الواقعية للنجاح المالي وهي تمثل تقديرًا للإيرادات والمصروفات. لا يمكن وجود أي فعالية بدون وجود ميزانية مخصصة لها.

تشمل إيرادات الفعاليات ما يلي: الجهة الراعية الرئيسية والجهة الراعية المقدمة والجهات الراعية الرسمية ومبيعات التذاكر والترويج والبرامج والتلفزيون المحلي والدولي والمبيعات التجارية والفعاليات الإضافية والتبرعات والامتيازات. وتشمل المصاريف: الموظفين والمكاتب والتجهيزات والأجهزة المكتبية والتأمين والسفر/ الفنادق والتسلية وبحوث العلامة التجارية والجوائز والهدايا والمسؤولين وإيجار المنشأة والحمامات المتنقلة والضيافة وتكاليف الإنتاج وتكاليف المواهب والمبيعات والتسويق والإنتاج التلفزيوني.

نعرض فيما يلي ميزانية مسابقة الجولف الخيرية السنوية للصليب الأحمر الأمريكي:

الإيرادات

الجهة الراعية الرئيسية	٥,٥٠٠
الجهات الراعية للذهب (١٠)	٥,٥٠٠
الجهات الراعية للحفرة (٢٤)	٥,٤٠٠
الجهات الراعية للشراب (٥٤)	٣,٠٠٠
الجهات الراعية لعربات الشراب (٤)	٦٠٠
الجهات الراعية للعربات (٤)	٦٠٠
الجهات الراعية للقميص (٢)	٣,٠٠٠

الجهة الراعية للغداء	١,٥٠٠
اليانصيب	٨٠٠
٥٠/ ٥٠ الأقرب إلى الوتد	٣٥٠
الضربة الحرة	٧٢٠
الفرق	٦,٨٠٠
التبرعات العينية	٥,٠٠٠
المجموع	٣٣,٢٧٠
المصاريف	
رسوم العربة	٧,٣٢٠
الغداء	١,٤٤٠
القمصان (١٥٠)	٤,٥٥٠
الشراب	٣,٠٠٠
الهدايا	٢,٠٠٠
التذكارات	٢٠٠
اللافتات	١,٥٠٠
الإعلانات	١,٥٠٠
الطباعة	٥٠٠
المجموع	٢١,٤١٠
الدخل الصافي	١١,٨٦٠

الملاحق

الملحق (أ): نموذج خطة تشغيلية

بعد تحديد الأولويات، يتم وضع إستراتيجيات لتسهيل تحقيق تلك الأولويات في الوقت المناسب. تعرض الصفحات القليلة التالية بشكل مفصل الأهداف والغايات المحددة لأولويات العمل الرئيسية (أ) الخطة الإستراتيجية التطبيقية (٢٠٠٥ – ٠٧)، (ب) خطة العمليات (٢٠٠٥ – ٠٧).

في شهر يناير من سنة ١٩٩٤، التقت مجموعة من الموظفين مدفوعي الأجر والمتطوعين (فريق عمل تقييم الخطة الإستراتيجية التطبيقية) لمراجعة الخطة الإستراتيجية التطبيقية الأولى (٢٠٠٣ – ٠٧) للصليب الأحمر الأمريكي لولاية إنديانا. تم وضع الخطة الأصلية من قبل ما يزيد عن ٨٠ مشاركًا يمثلون ما يقارب ٦٠ من المئة من وحدات تقديم الخدمات في الولاية. تم وضع الخطة من قبل أفراد القاعدة الفرعية الذين تم تشجيعهم وتمكينهم للانخراط في نطاق أكبر من عملية بناء القدرات. كان لديهم مصلحة ثابتة في تلك الخطة وفي أي تعديلات إضافية تطرأ عليها (التي يتم تنفيذها من قبل فريق عمل تقييم الخطة الإستراتيجية التطبيقية الذي يتم تعيينه سنويًّا من قبل رئيس المجلس).

تم اختيار العناصر المعروضة أدناه لتشجيع إظهار ما يلي في وحدات تقديم الخدمات على مستوى ولاية إنديانا خلال الثمانية عشر شهرًا التالية: (١) الجهود التعاونية، (٢) التزام الوحدات من قبل المساهمة التعاونية للموارد المالية والموارد البشرية والموارد الخارجية الفعالة للصليب الأحمر، (٣) الحاجة للتمويل الذي يكون له أثر إيجابي كبير على تقديم الخدمات، (٤) الاستعداد لدعم تقديم الخدمات الضرورية وبناء القدرات ذات الصلة وتقديم الخدمات الثانوية، (٥) الحساسية تجاه التنوع الثقافي لتقديم خدمة محددة على مستوى الولاية بشكل عام.

زيادة على ذلك، تم تصميم الخطط (ASP05 - 09 and OP05 - 07) لتطوير فرص للمجلس ووحدات تقديم الخدمات على مستوى الولاية للاشتراك في عملية بناء القدرات من خلال الجهود الجمعية والتعاونية التي تؤدي إلى

تحسين الخدمات الضرورية والثانوية والبرامج لكل سكان ولاية إنديانا الأصليين. تتطلب هذه الخطط أموالًا للبدء في العملية وذلك من خلال عمليات جمع الأموال المناسبة إذ يتم تحمل تلك المصاريف من قبل الصليب الأحمر الأمريكي لولاية إنديانا على أساس مستمر. خلال السنوات الأربع التالية (٢٠٠٥ - ٢٠٠٩) سيسعى المجلس جاهدًا لتطوير استعدادٍ قويّ للمشاركة بالموارد في وحدات تقديم الخدمات ووضع قاعدة تمويل متنوعة للصليب الأحمر الأمريكية لولاية إنديانا وتشجيع الصليب الأحمر الأمريكي لولاية إنديانا بأن يكون أكثر حساسية تجاه قضايا التنوع الثقافي ومساعدة وحدات تقديم الخدمات في تنويع جهود جمع الأموال المحلية ووضع خطة علاقات عامة مناسبة وضمان أن تتلقى كل المجالات المتفاوتة الخدمات الضرورية والبرامج كأولوية قصوى وإمكانية تلقيها للخدمات والبرامج الثانوية.

إستراتيجية اتصالات الولاية والتسويق والعلاقات الحكومية

تشير إستراتيجية اتصالات الولاية والتسويق والعلاقات الحكومية المتعلقة بطلب التمويل إلى تطوير/ وضع (١) خطة علاقات عامة على مستوى الولاية، (٢) شبكة علاقات عامة على مستوى الولاية، (٣) برنامج توعية تعليمي على الخدمات الإعلامية قبل الخدمة وأثنائها ونظام معلومات للدفاع التشريعي، (٤) نشرات إخبارية داخلية فصلية، (٥) خطة لتحسين تكنولوجيا الاتصالات على مستوى الولاية (مثل: الفاكس والبريد الإلكتروني ولوحات الإعلانات وأجهزة الكمبيوتر...إلخ).

المشكلة:

ليس هنالك إستراتيجية اتصالات وتسويق وعلاقات حكومية مركزية في ولاية إنديانا تربط كل الفروع مع بعضها البعض في شبكة واحدة لغايات بناء قدرة أكبر لتقديم الخدمات الضرورية والثانوية لكل سكان ولاية إنديانا.

ملخص المشروع:

تم تصميم هذا المشروع لبناء نظام اتصالات داخلية على مستوى الولاية ليتم استخدامه في جميع وحدات تقديم الخدمات لتبادل المعلومات المتعلقة بمشاريع التسويق والدفاع القانوني؛ إنه يساعد على زيادة قدرة فروع إنديانا الفعالة من خلال تدريب وتمكين المتطوعين والموظفين مدفوعي الأجر وذلك لغايات توصيل المعلومات المتعلقة ببرنامج الصليب الأحمر الأمريكي والخدمات لمجتمعاتهم. إن هذا المشروع يعمل على تعزيز قدرة الفروع لتسويق الخدمات والبرامج الضرورية والثانوية على مستوى الولاية.

مسألة الأولوية:

في ولاية إنديانا، يجب أن يتم تعزيز وتحسين جهود الاتصالات الخارجية والتسويق. تشمل هذه المجالات ما يلي دون حصر:

- جمع واختيار وإعداد معلومات الصليب الأحمر الأمريكي.
- تحديد وتحليل الجمهور الخارجي والذي يشتمل على:
  - المنظمات التعاونية الخارجية.

- للممولين الحاليين (مثل: الأفراد والشركات والمنظمات والمؤسسات).
- للممولين المحتملين (نفس الجهات المذكورة أعلاه).
- الجهات الحكومية (مثل: الولاية والمقاطعة والجهة المحلية).
- لمستهلكي المنتجات الحاليين.
- لمستهلكي المنتجات المحتملين.
- التخطيط لإستراتيجيات التسويق والترويج والمبيعات.
- نشر المعلومات باستخدام طرق مناسبة (مثل: وسائل الإعلام المطبوعة والإلكترونية والبريد المباشر والهاتف ...إلخ).

الخلفية:

أنشأ مجلس خدمة ولاية إنديانا دائرة اتصالات وتسويق وعلاقات حكومية في ديسمبر سنة ١٩٩٤ والتي ضمت موظفين مدفوعي الأجر ومتطوعين من أكثر من ٣٠ فرعًا من فروعه من أصل سبعين فرعًا في الولاية. تطلب التصميم من المشاركين تحديد وتصنيف وترتيب المشكلات التي يرون بأنه يمكن معالجتها أفضل معالجة من خلال مجلس خدمة ولاية إنديانا والخطة الخاصة به. تم إعداد أوراق العمل التي تضمنت الأفكار والبيانات العامة التي وضعت المجموعة توصياتها ضدها. قام مشاركو المأوى بإصدار التقرير من خلال هذه العملية بما في ذلك المشكلة أعلاه مع توصيات من مجلس خدمة ولاية إنديانا.

حدد المشاركون مجموعة من العوامل التي ساهمت في تفاقم مشكلة الاتصالات داخل الولاية:

- لا تقوم فروع ولاية إنديانا بتنفيذ هذه الوظائف بشكل موحد وثابت. لذلك، كان هنالك خليط من طرق ونتائج الاتصالات في جميع أنحاء الولاية.
- لا يوجد هنالك طريقة منهجية ومتسقة لنشر المعلومات بين الفروع وكان السبب وراء ذلك عدم اتساق واستمرارية الموظفين في الإشراف على اتصالات الولاية. بدون وجود عملية توظيف متسقة لا يستطيع مجلس خدمة ولاية إنديانا معالجة المشاكل الأخرى ذات العلاقة مثل تجميع ونشر المواد ذات الحساسية من حيث الوقت.
- لم يكن يتوفر في معظم الفروع موظفون لتحقيق الاتساق والاستمرارية لبرامج الاتصالات الخاصة بهم. كان يوجد في أربعة فروع فقط خبير اتصالات بين الموظفين وبالنتيجة كان في أكثر من ٥٠٪ من الفروع أقل من اثنين من الموظفين. وحيث إن غاية الصليب الأحمر الأمريكي تقديم الخدمات فإن معظم موظفي الفروع يركزون طاقاتهم في تقديم الخدمات وعندما يسمح الوقت يتناولون قضايا الاتصالات. بالإضافة إلى ذلك، في واحد أو اثنين من مكاتب الولاية الرسمية لا يكون الموظفون عمومًا فنيي اتصالات مدربين. لذلك، فإن مجلس خدمة ولاية إنديانا يدرك الحاجة إلى توسيع فرص التدريب للموظفين الحاليين وتنسيق ومشاركة الموارد الحالية المتوفرة وتطوير مواد موارد جديدة.
- معظم الفروع لا تحتوي حتى على الحد الأدنى من تكنولوجيا الاتصالات. أقل من ٢٥٪ من فروع ولاية إنديانا لديها جهاز فاكس وأقل من ١٥٪ لديها ايزي لينك EsayLink في حين أن فرعين فقط لديهما كروس لينك CrossLink.

- يرى مجلس خدمة ولاية إنديانا بأنه من الضروري أن يتم تعزيز وتحسين الاتصالات لتلبية توقعات الشركات الموضحة في إس دي SD21، وخاصة في أوقات جمع التبرعات بعد حدوث الكوارث وفي وقت حدوثها. إن تنسيق واتساق رسالة الصليب الأحمر الأمريكي يعد من المسائل الضرورية إذا كانت تريد المنظمة المحافظة على درجة عالية من ثقة الجمهور التي تتمتع بها الآن. زيادة على ذلك، يعد توحيد جهات الاتصال المتعلقة بالمعلومات خاصة في الحملات على مستوى الولاية من الأمور المهمة جدًّا.

رؤية النجاح:

ينبغي أن يكون نظام نشر المعلومات الداخلي الفعال موجودًا بطريقة تمكن الفروع من الحصول على المعلومات التي يريدونها في الوقت المناسب. ينبغي أن تعمل جميع فروع ولاية إنديانا على تسويق ونشر برامج وخدمات الصليب الأحمر الأمريكي في مجتمعاتها بشكل مستمر وفعال. إن هذا المشروع يؤدي إلى النتائج التالية:

- ينبغي أن يلبي كل فرع معايير التميز للخدمات الصحية من خلال استخدام طريقة تسويق منسقة توازن بين مزيج الشركات ودرجات الفرع المدرجة.
- ينبغي أن يكون لدى أفضل ٢٥ فرعًا ضابط ارتباط مدفوع الأجر و/ أو متطوع ولجنة اتصالات وتسويق عاملة تعمل على تخطيط وتطوير وتنفيذ ومراجعة وتقييم إستراتيجيات التسويق لكل خدمات وبرامج الصليب الأحمر الأمريكي في مجتمعاتهم.
- أن يتمكن كل فرع من الوصول إلى معلومات الكوارث ذات الأوقات الحساسة والتي يتم استخدامها لإبلاغ وسائل الإعلام المحلية من أجل زيادة الوعي على استجابة الصليب الأحمر الأمريكي والحاجة إلى الأموال.
- تفهم كل فروعه السياسات والإجراءات الموضوعة من قبل المنظمة الوطنية ومجلس خدمة ولاية إنديانا وتعمل على دعم هذه السياسات والإجراءات بشكل فعال.
- كل فروعه تعرف الأجندة التشريعية للصليب الأحمر الأمريكي وتعمل على وضع خطط لتقديم الدعم له.
- تحقق كل فروعه ١٠٠٪ من أهداف جمع التبرعات الخاصة بها.

الأهداف والغايات للفترة ٢٠٠٥ – ٢٠٠٩

الغاية ١

يتم تحسين وتطوير الاتصالات الداخلية بين وحدات تقديم الخدمات على مستوى الولاية لمساعدتها على تقديم أفضل خدمات ممكنة لزبائن/ عملاء الصليب الأحمر الأمريكي.

الأهداف

١,١ تقوم لجنة الاتصالات واتصالات الولاية بإعداد تقرير لمراجعة الأساليب المتوفرة لنشر المعلومات إذ يحتوي على وصف لكل طريقة ومزايا وعيوب كل طريقة وتحليل التكلفة/ الفائدة لكل طريقة بحلول ٣٠ يونيو ٢٠٠٦ ويتم إرساله إلى المجلس في اجتماعه التالي.

١,٢ تقوم لجنة الاتصالات واتصالات الولاية بإعداد وتوزيع مسح لتحديد المستويات الحالية والمستقبلية للتطور التقني في كل وحدة من وحدات تقديم الخدمة وتحليل النتائج. يتم الانتهاء من التقرير النهائي حول الوضع التقني على مستوى الولاية بما في ذلك المستويات الحالية للتطور والتوجهات والنتائج والتوصيات بحلول ٣١ ديسمبر ٢٠٠٦ ويتم إرساله إلى المجلس في اجتماعه التالي.

١,٣ تقوم لجنة الاتصالات واتصالات الولاية - بعد التشاور مع الاتحادات والمجلس - بإعداد توصية لإجراءات المجلس بخصوص: (١) أنواع وفئات المعلومات التي يُراد نشرها، (٢) نظام تصنيف الأولويات لكل نوع/ فئة من المعلومات، (٣) خطة معلومات خطية للاتصالات الداخلية على مستوى الولاية بحلول ٣١ مارس، ١٩٩٧.

١,٤ تبدأ اتصالات الولاية بنشر النشرة الإخبارية الفصلية على مستوى الولاية بحلول ٣٠ سبتمبر ١٩٩٦.

١,٥ تقوم لجنة الاتصالات واتصالات الولاية بتقييم نظام الاتصالات الداخلي من خلال مسح إس دي يو إس SDUs وإجراء التغييرات اللازمة بحلول ٣١ ديسمبر ١٩٩٧.

الغاية ٢

تقوم وحدات تقديم الخدمة بنقل خدمات الصليب الأحمر الأمريكي وبرامجه التعليمية إلى الجماهير الخاصة بها.

الأهداف

٢,١ تقوم لجنة الاتصالات واتصالات الولاية بتطوير وتوزيع حزمة إعلامية تحتوي على المواضيع الفصلية وعينة النشرات الإخبارية والمقالات الافتتاحية وعينة مقالات ملحقة وغيرها من المعلومات التي يمكن تكييفها لتلبية الحاجات المحلية بحلول ٣٠ يونيو ,١٩٩٧

٢,٢ تقوم لجنة الاتصالات واتصالات الولاية بتحديد وتقديم سلسلة من ورش العمل/ الندوات (مثل: "كيف تتعامل مع وسائل الإعلام" "كيف تكتب بيانات صحفية" "ما الحملة الإعلامية") لتعزيز المعرفة والمهارات والجهود في مجال الاتصالات في كل وحدة بيانات خدمة بحلول ٣١ ديسمبر ١٩٩٧.

٢,٣ تقوم لجنة الاتصالات واتصالات الولاية بتحديد سلسلة اجتماعات نصف سنوية مع مدراء فروع المنطقة لمساعدتهم على التواصل بفعالية مع الفروع في مناطقهم، وتبدأ هذه الاجتماعات في فترة لا تتجاوز يناير ,١٩٩٦

٢,٤ تعمل اتصالات الولاية على تصميم قاعدة بيانات تحتوي على أسماء وعناوين وأرقام التلفون والفاكس لكل المصادر الإعلامية في الولاية ويتم توزيعها سنويًا على كل وحدات تقديم الخدمة. يتم إعداد وتوزيع قاعدة البيانات الأولية هذه خلال فترة لا تتجاوز ١٣ مارس ١٩٩٦.

الغاية ٣

تكون كل وحدات تقديم الخدمة قادرة على تسويق الخدمات الضرورية والثانوية في كل المناطق بما في ذلك مناطق (جي أي بي GAP).

الأهداف

٣,١ يعمل المجلس بشكل رسمي على إضافة التسويق إلى مسؤوليات لجنة الاتصالات والمسؤوليات الوظيفية لاتصالات الولاية خلال مدة لا تتجاوز ٣١ مارس, ٢٠٠٥

٣,٢ تقوم لجنة الاتصالات واتصالات الولاية بإعادة هيكلة لجنة الاتصالات الموجودة لتقوم بشكل فاعل بإضافة عنصر التسويق إلى مسؤولياتها خلال مدة لا تتجاوز ٣١ ديسمبر, ٢٠٠٥

٣,٣ تعمل كل وحدة من وحدات تقديم خدمة على إنشاء ارتباطات الاتصالات/ التسويق الخاصة بمنطقتهم قبل ٣٠ يونيو ٢٠٠٦ وإنشاء لجنة اتصالات وتسويق في موعد لا يتجاوز يناير ٢٠٠٧ في كل منطقة من المناطق الأربع عشرة.

الغاية ٤

تعمل لجنة الاتصالات والتسويق على مساعدة لجنة التنمية المالية في نشاطات جمع التبرعات للكوارث وذلك لمساعدة وحدات تقديم الخدمة في زيادة نجاح وحداتها.

الأهداف

٤,١ تعمل لجنة الاتصالات والتسويق واتصالات الولاية على تنسيق الترويج الإعلامي لدعم إستراتيجية الترويج الإعلامي للجنة التنمية المالية وذلك لمساعدة وحدات تقديم الخدمة في الدعاية المحلية بحلول ٣١ ديسمبر, ٢٠٠٧

٤,٢ تعمل لجنة الاتصالات والتسويق واتصالات الولاية بالتعاون مع محترفي التنمية المالية على تطوير مواد حملات الكوارث المحددة في ولاية إنديانا بحلول ٣٠ يونيو ٢٠٠٧.

الغاية ٥

تعمل لجنة الاتصالات والتسويق بالتعاون مع لجنة العلاقات الحكومية على دعم أنشطة علاقات الولاية المتعلقة بالصليب الأحمر الأمريكي لولاية إنديانا.

الأهداف

٥,١ تعمل لجنة العلاقات الحكومية واتصالات الولاية على وضع وتوزيع قائمة سنوية بأسماء كل موظفي الولاية والمقاطعة والحكومة المحلية وقائمة بأسماء كل دوائر مكافحة الحرائق وموظفي إدارة الطوارئ (يتم تقديم القائمة الأخيرة من خلال لجنة الكوارث) في موعد أقصاه ٣٠ سبتمبر, ٢٠٠٦

٥,٢ تعمل اتصالات الولاية مع لجنة العلاقات الحكومية على التواصل المنتظم قبل وخلال الدورات التشريعية وجميع القضايا التشريعية/ الإدارية التي تؤثر على الصليب الأحمر الأمريكي في ولاية إنديانا بحلول ٣١ ديسمبر, ٢٠٠٧

٥,٣ تعمل لجنة العلاقات الحكومية ولجنة الاتصالات والتسويق واتصالات الولاية معًا على وضع إستراتيجيات (مثل: الحملات ومكاتب المتحدثين والبريد الخاص ...إلخ) للإبلاغ بشأن وظائف الصليب الأحمر الأمريكي لولاية إنديانا بحلول ٣١ ديسمبر ٢٠٠٧.

خطط العمل:

الإستراتيجية ١

زيادة/ تحسين الاتصالات الداخلية بين كل وحدات تقديم الخدمة التابعة للصليب الأحمر لولاية إنديانا

الهدف: تطوير وتنفيذ نظام اتصالات داخلي. يكون النظام الأولي مفعلًا بحلول ٣٠ يونيو ٢٠٠٦ وبحلول ٣٠ أبريل ٢٠٠٧ يكون مكتملًا على أكمل وجه.

المعلومات الأساسية: في سنة ١٩٩٤ كانت أقل من عشر وحدات تقديم خدمة تملك جهاز فاكس وكان ٢٥٪ فقط من وحدات تقديم الخدمة تملك بيانات في المبنى الرئيسي ولم يكن هنالك أي شبكة إنترنت على مستوى الولاية.

خطوات العمل	الموارد	المسؤول	البداية	الانتهاء
تحليل الطرق المتوفرة لنشر المعلومات (أي، خدمة البريد الإلكتروني واجتماعات النطاق) لتحديد نسب التكلفة/ الفائدة.	الفروع	مختصو اتصالات الولاية ولجنة اتصالات الولاية	٢٠٠٥/٠٧/٠١	٢٠٠٥/٠٩/٣٠
فروع مسح لتحديد المستوى الحالي للتطور التقني لكل فروعه (أي، هل يوجد فاكس أو كمبيوتر أو مودم؟)	الفروع، فرع قيادة النطاق	مختصو اتصالات الولاية ولجنة اتصالات الولاية	٢٠٠٥/١٠/٠١	٢٠٠٥/١٢/٣١
تحديد أنواع/ فئات المعلومات التي يتوجب نشرها	المراكز الرئيسية الوطنية وفرع الولاية للتنسيق ومجلس خدمات الولاية ولجنة خدمات الولاية الثابتة	مختصو اتصالات الولاية ولجنة اتصالات الولاية	٢٠٠٦/٠١/٠١	٢٠٠٦/٠٢/٢٨
إنشاء نظام تصنيف الأولويات لكل نوع/ فئة من المعلومات	المراكز الرئيسية الوطنية وفرع الولاية للتنسيق ومجلس خدمات الولاية ولجنة خدمات الولاية الثابتة	مختصو اتصالات الولاية ولجنة اتصالات الولاية	٢٠٠٦/٠٣/٠١	٢٠٠٦/٠٣/٣١
وضع خطة نشر معلومات خطية للاتصالات الداخلية على مستوى الولاية	فرع قيادة النطاق	مختصو اتصالات الولاية ولجنة اتصالات الولاية	٢٠٠٦/٠٤/٠١	٢٠٠٦/٠٦/٣٠
تفعيل خطة الاتصالات الداخلية وتقييمها من خلال دراسة الفرع وإجراء التغييرات الضرورية	فرع قيادة النطاق والفروع	مختصو اتصالات الولاية ولجنة اتصالات الولاية	٢٠٠٦/٠٧/٠١	٢٠٠٧/٠٤/٣٠
نشر نشرة إخبارية داخلية فصلية	مجلس خدمات الولاية ولجنة خدمات الولاية الثابتة وإدارة الخدمات الميدانية وفرع قيادة النطاق والفروع	مختصو اتصالات الولاية ولجنة اتصالات الولاية ومجلس اتصالات الولاية	٢٠٠٥/٠٧/٠١	٢٠٠٧/٠٦/٣٠
تنسيق الترويج الإعلامي لدعم لجنة التنمية المالية للولاية والشؤون العامة لأنشطة جمع التبرعات للكوارث	مواد المقرات الرئيسية الوطنية والمدير الخارجي للمقرات الرئيسية	مختصو اتصالات الولاية ولجنة اتصالات الولاية ومجلس اتصالات الولاية	٢٠٠٥/٠٧/٠١	٢٠٠٧/٠٦/٣٠
العمل مع لجنة علاقات الولاية للإبلاغ عن وظائف الصليب الأحمر في كل فروع الولاية في موضوع التشريع الحالي أو المعلق الذي يؤثر على الصليب الأحمر على مستوى الولاية أو على المستوى المحلي	دفتر الأستاذ التشريعي	مجلس خدمات الولاية ولجنة علاقات الولاية	٢٠٠٥/٠٧/٠١	٢٠٠٧/٠٦/٣٠

الإستراتيجية ٢

زيادة قدرة الفروع لنقل برامج الصليب الأحمر وخدماته إلى مجتمعاتهم

الهدف: توفير أدوات اتصالات أفضل (مثل: الحزم الإعلامية والقوائم الإعلامية والموظفين الحكوميين ومواد الحملات) لكل الفروع الفاعلة وتوسيع قدرة الاتصالات من خلال التدريب لنصف الفروع الفعالة بحلول أواخر سنة ٢٠٠٧.

البيانات الأساسية: في سنة ٢٠٠٤ لم تكن أدوات الاتصالات على مستوى الولاية موجودة، مع ذلك، بحلول سنة ٢٠٠٧ سيكون في ثلث وحدات تقديم الخدمة.

خطوات العمل	الموارد	المسؤول	البداية	الانتهاء
تطوير الأدوات الإعلامية على مستوى الولاية التي تحتوي على مواضيع فصلية وبيانات صحفية وغيرها من المعلومات التي يمكن تكييفها لتلبي الحاجات المحلية وحاجات التنوع الثقافي.	المراكز الرئيسية الوطنية SLU والفروع الأخرى	مجلس خدمات الولاية ولجنة علاقات الولاية	٢٠٠٦/٠١/٠١	٢٠٠٦/٠٦/٣٠
تحديث الموضوعات والنشرات الإخبارية وتوسيع أدوات وسائل الإعلام.	المراكز الرئيسية الوطنية والفروع الأخرى	مجلس خدمات الولاية ولجنة علاقات الولاية	٢٠٠٦/٠٧/٠١	٢٠٠٧/٠٦/٣٠
تقديم ورش عمل وندوات لتعزيز المعرفة والمهارات المتعلقة بالاتصالات على مستوى الفرع.	المراكز الرئيسية الوطنية وشؤون الكوارث العامة وموظفو الولاية المهنيون والشركات والمنظمات	مجلس خدمات الولاية ولجنة علاقات الولاية	٢٠٠٥/٠٩/٠١	٢٠٠٦/٠٦/٣٠
الاجتماع مع مدراء فرع قيادة المنطقة كل ستة أشهر لتقديم العون لهم في عملية مساعدة الفروع في مناطقهم في مجال الاتصالات.	الفروع وفرع قيادة النطاق	مجلس خدمات الولاية ولجنة علاقات الولاية	٢٠٠٥/٠٧/٠١	٢٠٠٧/٠٦/٣٠
إيجاد قاعدة بيانات تحتوي على أسماء وعناوين وأرقام تلفونات كل المصادر الإعلامية في الولاية.	الصحافة والفروع	مجلس خدمات الولاية وفرع قيادة النطاق	٢٠٠٥/٠٧/٠١	٢٠٠٧/٠٦/٣٠
إيجاد مواد لحملات التبرع للكوارث تكون محددة لولاية إنديانا مع دعم إف دي سي FDC.	المراكز الرئيسية الوطنية و إس إف دي سي SFDC	مجلس خدمات الولاية ولجنة علاقات الولاية	٢٠٠٥/٠٧/٠١	٢٠٠٧/٠٦/٣٠
وضع قائمة بأسماء كل مسؤولي الولاية والحكومة والمسؤولين المحليين حتى تحدث عملية التواصل بشكل فاعل مع هؤلاء المسؤولين.	قائمة بأسماء مسؤولي الولاية والمدن والقطاعات والضواحي والفروع	مجلس خدمات الولاية ولجنة علاقات الولاية	٢٠٠٥/٠٧/٠١	٢٠٠٧/٠٦/٣٠
العمل مع لجنة علاقات الولاية لوضع إستراتيجيات للإعلام عن وظائف الصليب الأحمر للموظفين الحكوميين.	إس آر سي SRC	مختصو اتصالات الولاية ولجنة اتصالات الولاية ومجلس اتصالات الولاية	٢٠٠٥/٠٧/٠١	٢٠٠٧/٠٦/٣٠

الإستراتيجية ٣

زيادة قدرة الفرع على تسويق الخدمات الضرورية والثانوية

الأهداف: إنشاء ارتباط اتصالات وتسويق وتشكيل لجنة اتصالات وتسويق كاملة في فروع إنديانا الثلاثين النشطة ووضع إستراتيجية تسويق للولاية لتحسين تقديم الخدمات الضرورية والثانوية بحلول عام ٢٠٠٦.

البيانات الأساسية: في سنة ٢٠٠٤، لم يكن هنالك أي ارتباط اتصالات ولا خطة تسويق على مستوى الولاية ولا لجان اتصالات وتسويق لوحدات تقديم الخدمات، مع ذلك، بحلول سنة ٢٠٠٦ سيكون هنالك ١٤ ارتباطًا و٣٠ لجنة لوحدات تقديم الخدمات وخطة تسويق واتصالات على مستوى الولاية.

خطوات العمل	الموارد	المسؤول	البداية	الانتهاء
إضافة التسويق إلى مسؤوليات لجنة الاتصالات بشكل رسمي	غير متوفر	مختصو اتصالات الولاية	٢٠٠٥/٠٧/٠١	٢٠٠٥/٠٩/٣٠
إعادة هيكلة لجنة الاتصالات الموجودة لتقوم بشكل فاعل بإضافة عنصر التسويق إلى مسؤولياتها	مشروع إنشاء سوق المراكز الرئيسية الوطنية والفرع	لجنة اتصالات الولاية	٢٠٠٥/٠٩/٣٠	٢٠٠٦/٠٣/٣١
وضع وصف وظيفي لوظائف ارتباط الاتصالات والتسويق ولأعضاء لجنة الاتصالات والتسويق	الوصف الوظيفي الموجود في الفروع الأخرى	لجنة اتصالات الولاية	٢٠٠٦/٠٤/٠١	٢٠٠٦/٠٦/٣٠
تقديم العون للفروع لتحديد وتجنيد الارتباطات المحتملة وأعضاء لجان يمثلون المجتمعات الثقافية	قائمة وسائل الإعلام والشركات الكبيرة في مجتمعات الفرع	الفروع وفرع قيادة النطاق ولجنة اتصالات الولاية ومجلس خدمات الولاية	٢٠٠٦/٠٧/٠١	٢٠٠٧/٠٦/٣٠

عملية التقييم:

يقدم المختصون في اتصالات الولاية تقريرًا شهريًّا بشأن تقدم خطوات العمل في خط الولاية الرئيسي لفرع الخدمة ومنطقة إنديانبوليس لمدير قسم الاتصالات والتسويق. يتم تقديم تقرير فصلي لرئيس اتصالات الولاية إذ يتم تقديمه في اجتماعات لجنة اتصالات الولاية. إن رئيس اتصالات الولاية عضو في مجلس خدمات ولاية إنديانا. يحتوي التقرير على ما يلي دون حصر:

- ملخص تحليل الطرق المتوفرة لنشر المعلومات والمستوى الحالي لتطور الاتصالات التقنية.
- قائمة بتصنيفات الأولوية لأنواع/ فئات المعلومات.
- خطة نشر معلومات الاتصالات الداخلية المكتملة والتي يتم تطبيقها بتاريخ ٣٠/ ٠٦/ ٢٠٠٦.
- مخلص تقييم الفروع للخطة.
- تنفيذ التغييرات الضرورية إذ يتم دمجها في خطة اتصالات داخلية خطية بتاريخ ٣٠/ ٠٤/ ٢٠٠٦ .
- أدوات إعلامية أولية كاملة وموزعة بتاريخ ٣٠/ ٠٦/ ٢٠٠٦.
- أدوات إعلامية موسعة ومحدثة.
- قائمة بأسماء الأشخاص/ الفروع التي تحضر ورش العمل والمنتديات التي يتم إجراؤها على مستوى الولاية.

- ملخص المساعدة التي يتم طلبها من فروع قيادة النطاق والإجراءات المتخذة.
- قاعدة بيانات وسائل الإعلام.
- قائمة بأسماء المسؤولين الحكوميين الرئيسيين للولاية وقوائم محددة للفروع يتم توزيعها على الفروع.
- الوصف الوظيفي لارتباط الاتصالات والتسويق وأعضاء اللجان يتم توزيعه على كل الفروع في الولاية بحلول ٢٠٠٦/٠٦/٣٠.
- قائمة بأكبر ٢٥ فرع اتصالات وتسويق وأعضاء لجان بتاريخ ٣٠/ ٠٦/ ٢٠٠٧.

الوحدات المسؤولة:

- مسؤولية القيادة: مدير التسويق والاتصالات في منطقة إنديانابوليس.
- وحدات الدعم .
- لجنة اتصالات الولاية.
- مجلس خدمات الولاية.
- لجنة خدمات الولاية الدائمة.
- فريق إدارة الخدمة الميدانية.
- فروع قيادة النطاق.
- الفروع.
- لجنة التنمية المالية للولاية.
- مدير التنمية المالية للولاية.
- لجنة علاقات الولاية.

الموارد:

إن لجنة الاتصالات التابعة لمجلس خدمات الولاية مفعلة وتقوم بأعمالها. يضم فرع التنسيق التابع للولاية مدير اتصالات وتسويق يقوم بعلمية الإشراف على لجنة الولاية ؛ يعمل المدير من خلال مكتب تتوفر فيه الخدمات السكرتارية. وافق المدراء والمتطوعون من قطاعات الخدمات الأخرى مثل التطوير المالي على التعاون في الجهود المبذولة في مجال الاتصالات والتسويق. زيادة على ذلك، قامت الفروع التي تمثل جمعية الولاية بالموافقة على جهود الاتصالات على مستوى الولاية.

التقدم في السنة المالية ٢٠٠٤:

ملاحظة: تم بناء غايات هذا القسم على استلام التمويل لصالح مدير الاتصالات والتسويق الذي يعمل بدوام كامل. كانت الأموال المخصصة غير كافية لتوظيف شخص لشغل هذا المنصب. لذلك، تم إنجاز القليل جدًّا في هذا المجال حتى هذا التاريخ.

تم إنجاز القليل من الأشياء في هذا المجال وهي تشمل دون حصر: (أ) تشجيع الدعم على مستوى الولاية للمؤتمر الإقليمي الأول الذي تم عقده في مدينة سينسناتي، (ب) عقد أربع ورش عمل على مستوى الولاية في موضوعات الاتصالات والعلاقات العامة والتسويق (تم الإشراف على إحدى الورش من قبل سوزان بايل من القطاع الوطني)، (ج) تأمين الأجهزة للتواصل مع وحدات تقديم الخدمة في نفس الوقت.

الخطة المالية ٢٠٠٥ – ٢٠٠٩

الاتصالات والتسويق والعلاقات الحكومية

الهدف		الميزانية				الجدول الزمني	الوحدة	النتيجة/ الجهة المسؤولة
		٢٠٠٥	٢٠٠٦	٢٠٠٧	٢٠٠٨			
الرواتب والهوامش		٣٤٢٠٦	٣٧٣٣٩	٣٩٤٣٥	٤١١٨٥			
١	١-١	٣٠٨	٣٠٨	٣٠٨	٣٠٨	٢٠٠٦/٠٦/٣٠	لجنة الاتصالات/ لجنة الولاية	تقرير / آي إس إس سي ISSC
	١-٢	١٦٢٩	١٦٢٩	١٦٢٩	١٦٢٩	٢٠٠٦/١٢/٣١	لجنة الاتصالات/ لجنة الولاية	تقرير / آي إس إس سي
	١-٣	١٦٢٩	١٦٢٩	١٦٢٩	١٦٢٩	٢٠٠٧/٠١/٣١	لجنة الاتصالات/ لجنة الولاية	خطة / آي إس إس سي/ إس دي يو إس
	١-٤	٦١٤	٦١٤	٦١٤	٦١٤	٢٠٠٧/١٢/٣١	لجنة الاتصالات/ لجنة الولاية	تغيير/ آي إس إس سي
	١-٥	١٧٠٦	١٧٠٦	١٧٠٦	١٧٠٦	٢٠٠٧/٠٩/٣٠	لجنة الولاية	نشرة إخبارية/ إس دي يو إس
٢	٢-١	٢٢٨١	٢٢٨١	٢٢٨١	٢٢٨١	٢٠٠٦/٠٦/٣٠	لجنة الاتصالات/ لجنة الولاية	مجموعة KIT/ إس دي يو إس
	٢-٢	٢٣٩١	٢٣٩١	٢٣٩١	٢٣٩١	٢٠٠٧/١٢/٣١	لجنة الاتصالات/ لجنة الولاية	وكسبسWKSPS/ إس إل يو إس
	٢-٣	٥٨١	٥٨١	٥٨١	٥٨١	٢٠٠٦/٠١/٠١	لجنة الاتصالات/ لجنة الولاية	إم تي جي إس MTGS/ زي إل سي إس ZLCs
	٢-٤	١٧٢٩	١٧٢٩	١٧٢٩	١٧٢٩	٢٠٠٦/٠٣/٠١	لجنة الاتصالات	قائمة LIST/ إس دي يو إس
٣	٣-١					٢٠٠٥/٠٣/٣١	رئيس اللجنة	فعل ACT/ آي إس إس سي
	٣-٢	٣٠٩	٣٠٩	٣٠٩	٣٠٩	٢٠٠٥/١٢/٣١	لجنة الاتصالات/ لجنة الولاية	تقييد RESTRUCT/ سي إم سي CMC
	٣-٣	٥٨١	٥٨١	٥٨١	٥٨١	٢٠٠٧/٠١/٠١	فروع قيادة النطاق	علاقات متبادلة LIAISONS/ مناطقZONES
٤	٤-١	٥٨١	٥٨١	٥٨١	٥٨١	٢٠٠٧/١٢/٣١	لجنة الاتصالات والتسويق/ سي+ إف دي بي C+FDP	إعلام MEDIA/ إس دي يو إس
	٤-٢	٦١٤	٦١٤	٦١٤	٦١٤	٢٠٠٦/٠٦/٣٠	لجنة الاتصالات والتسويق/ سي+ إف دي بي	كامب مات CAMP.MAT/ إس دي يو إس
٥	٥-١	١٦٢٩	١٦٢٩	١٦٢٩	١٦٢٩	٢٠٠٦/٠٦/٣٠	لجنة الولاية/ لجنة العلاقات الحكومية	قائمة / إس دي يو إس
	٥-٢	١٠٨٩	١٠٨٩	١٠٨٩	١٠٨٩	٢٠٠٧/١٢/٣١	لجنة الولاية/ لجنة العلاقات الحكومية	ليج.كوم LEG.COM/ إس دي يو إس
	٥-٣	٦١٤	٦١٤	٦١٤	٦١٤	٢٠٠٧/١٢/٣١	سي إم CM + لجنة العلاقات الحكومية/ لجنة الولاية	كوم ستارتCOM STRAT/ إس إل يو SLU
الاجمالي		٥٢٤٩١	٥٥٦٢٤	٥٧٧٢٠	٥٩٤٧٠			

الملحق (ب): عينة لخطة تشغيلية: التخطيط للنجاح

إن الخطة الرئيسية المصممة على نحو جيد تستطيع تحويل برنامج المنظمة إلى برنامج ناجح بشكل مؤكد. تحتوي الخطة الرئيسية على العناصر التالية بدون حصر:

- تحليل الموقف (أي، وصف البلدة أو المدينة أو المقاطعة ووصف المنظمة ووصف الإستراتيجيات والخطط الرئيسية المطبقة).
- افتراضات الدخول (أي، وصف هدف نطاق القوة الداخلية (الإنجازات) ونقاط الضعف (التحديات) والفرص والتهديدات الخارجية - إعداد التحليل الرباعي).
- بيان الرسالة.
- بيان الرؤية.
- أهداف الإستراتيجيات (أي، أن تكون الأهداف محددة ويمكن قياسها ويمكن تحقيقها).
- متطلبات الموارد.
- الوقت ومهام الموظفين.
- وعملية التقويم والتقييم.

يتطلب التخطيط من المخطط تقييم التغيير ومراجعة حاجات الزبائن والعملاء وتحليل البرامج وتقييم الموارد وقياس حاجات المنشأة وتصنيف قدرات الموظفين واستعراض تجربة المنظمة على مدى ١٢ شهرًا الماضية).

تحليل الموقف

يجب أن تبدأ الخطة بوصف المنظمة والمنطقة الجغرافية المحيطة بها. يجب أن يشتمل الوصف على تاريخ المنظمة والعوامل التي تؤثر في تقديم الخدمة. يمكن أن ينص قسم التاريخ على "برامج دبليو W تقدم الخدمة لزبائن/ عملاء إكس واي زي XYZ. تم توسيع برامج إكس X وتم استبعاد البرنامج واي Y وبرنامج زي Z بحاجة إلى تعديل. زيادة على ذلك، يجب أن يصف المخططون جميع الإستراتيجيات الرئيسية المطبقة حاليًّا والخطط الأخرى المصممة ولكن لم يتم تفعيلها بعد.

التحليل الرباعي (سوات SWOT -)

يتكون التحليل الرباعي (سوات) من جزئين: نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية. يركز التحليل الداخلي على نقاط القوة (الإنجازات) ونقاط الضعف (التحديات) المتعلقة بالمنظمة. تمثل العوامل الداخلية الأشياء التي يمكنك التأثير عليها بشكل مباشر أكثر من العوامل الخارجية.

يتطلب التحليل الداخلي وجود لجنة تخطيط لمراجعة جميع أنشطة المنظمة وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف المشتركة التي تؤثر على خدمات المنظمة أو منتجاتها أو برامجها وعلى زبائنها/ عملائها. يجب أن تشتمل هذه العملية على تحليل مستند إلى حقيقة قدرة المنظمة على تقديم خدمات ومنتجات وبرامج متنوعة. يوفر التحليل معلومات حول الدرجة التي تلبي فيها المنظمة متطلبات التقديم الخاصة بها، كما ينبغي أن يراجع التحليل قدرة المنظمة على توسيع خدماتها ومنتجاتها وبرامجها.

تعمل لجنة التخطيط - بمساعدة جميع الموظفين والهيئة الممثلة للزبائن/ العملاء - على تحديد كل المجالات التي يمكن أن تستفيد منها الأنشطة. وكجزء من عملية التحليل، يجب أن تراجع لجنة التخطيط فيما إذا المنظمة تحتاج أو لا تحتاج (١) تخفيض بعض الأنشطة أو جميعها، (٢) الحفاظ على بعض أو جميع الأنشطة في مستوياتها الحالية، (٣) توسيع بعض الأنشطة أو جميعها. أخيرًا، في حين يحلل التخطيط نقاط الضعف ونقاط القوة يعمل في نفس الوقت على تقييم مصادر المنظمة الحالية وخطط العمل وإستراتيجياته والفعالية للوفاء بمسؤولياتها.

يركز التحليل الخارجي على العوامل التي تكون خارج المنظمة التي يمكن أن تؤثر على تقديم الخدمة. يحدد تقييم القوى الخارجية الفرص المحتملة للتهديدات التي تواجه المنظمة. ينبغي أن تراجع لجنة التخطيط ثلاث فئات من المعلومات: **(١) الزبائن/ العملاء وأصحاب المصلحة الرئيسيين، (٢) المنافسين/ المتعاونين، (٣) الاتجاهات الموجودة في البيئة.** في كل فئة يتم تحديد العوامل أو الأحداث الرئيسية التي تؤثر على نجاح المنظمة أو فشلها في البيئة الحالية أو البيئة المستقبلية المتوقعة التي تحيط بها. إذا كان العامل يقدم مساعدة للمنظمة يتم تصنيفه بكونه "فرصة" وإذا كان يحمل أثرًا سلبيًّا يتم تصنيفه بكونه "تهديدًا".

غالبًا يستخدم التحليل الخارجي تشكيلة من مصادر البيانات (أي، بيانات التعداد أوالتقارير الاقتصادية الإقليمية والمحلية أو الدراسات الاستقصائية حول المنظمات المنافسة) لتقديم صورة أفضل عن البيئة. ينبغي أن تقرر لجنة التخطيط كمية البيانات الخارجية التي ستستخدمها والمصادر التي ستعتمد عليها.

١ - الزبائن/ العملاء/ أصحاب المصلحة الرئيسيين

يشير مصطلح "الزبائن/ العملاء" إلى الأشخاص الذين يدفعون مقابل خدمات المنظمة ومنتجاتها وبرامجها ويشير مصطلح "أصحاب المصلحة" إلى المجموعات أو الأفراد الذين لهم مصلحة في المنظمة وفي أنشطتها (أي، مجلس الإدارة والمانحون كأفراد أو شركات ووكالات التمويل والوكالات الحكومية والمجموعات المجتمعية ومزودو الخدمة.

يجب أن تراجع لجنة التخطيط كيف تتم عملية تلبية حاجات الزبائن على نحو جيد حاليًّا؟ وما هي حاجاتهم بالنسبة لخدمات المنظمة ومنتجاتها وبرامجها المستقبلية؟ يجب أن يتم تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين كما يجب تقييم اعتمادهم الحالي على الخدمات أو المنتجات أو البرامج.

يمكن الحصول على العوامل التي تؤثر على رضا الزبائن أو العملاء عن المنظمة من خلال مسوح الزبائن/ العملاء. ينبغي تخصيص بعض الوقت في عملية التخطيط لوضع استبيانات يتم استخدامها في عملية الدراسة والمسح.

تكون ورقة العمل المعروضة أدناه مفيدة في تحديد زبائن/ عملاء المنظمة وأصحاب المصلحة المرتبطين فيها وحاجاتهم وطرق تلبية تلك الحاجات:

ورقة عمل الزبائن/ العملاء وأصحاب المصلحة الرئيسيين		
الزبائن/ العملاء (قائمة بمجموعات الزبائن الحاليين والمحتملين)	حاجاتهم	طرق تلبية حاجاتهم
أصحاب المصلحة الرئيسيون (قائمة بالأشخاص أو المجموعات)	حاجاتهم	طرق تلبية حاجاتهم

٢- *المنافسون/ المتعاونون*

يجب أن تحدد لجنة التخطيط المنظمات التي تنافس المنظمة الخاصة بها. تتنافس المنظمة مع العديد من المنظمات في مجال التمويل والوعي الجماهيري والزبائن/ العملاء. ينبغي تقييم نقاط القوة ونقاط الضعف في المنظمة (أي، التكلفة والجودة والصورة ...إلخ) بالمقارنة مع تلك المنظمات من وجهة نظر الزبائن/ العملاء. كما تتعاون المنظمة مع منظمات أخرى لتحسين المنتجات والبرامج أو جمع الأموال. اعمل على تحديد العلاقات الحالية والمحتملة مع المتعاونين وبعد ذلك قم بتحديد كيف يمكن تحسين هذه العلاقات لتحسين جودة المنظمة في تقديم الخدمات أو المنتجات أو البرامج. يتم استخدام ورقة عمل المنافسين/ المتعاونين أدناه لتحديد وتحليل منافسي المنظمة والمتعاونين معها.

ورقة عمل المنافسين والمتعاونين			
المنافسون	مجال المنافسة	مزايا المنظمة	عيوب المنظمة
الموجودون:			
الجدد:			
المتعاونون	ما الجهة التي يخدمون حاجاتها؟	كيف يمكن أن نتعاون معًا لتقديم خدمة أفضل؟	

٣- الاتجاهات في البيئة

تؤثر الاتجاهات الموجودة في البيئة على قدرة المنظمة على تقديم الخدمات وجذب الزبائن/ العملاء وجمع الأموال. قم باستعراض العناوين المقترحة أدناه وحدد الاتجاهات التي يمكن أن تشكل فرصًا أو تهديدات للمنظمة. الاتجاهات الرئيسية التي ينبغي مراقبتها من قبل المنظمة تشتمل على:

- التركيبة السكانية (أي، النمو السكاني وخصائص السكان مثل العمر وفئات الأقلية والتحولات الإقليمية والمحلية للسكان).
- الاقتصاد (أي، المستقبل الاقتصادي للمنطقة المحلية والولاية وخصائص القوى العاملة وقاعدة العمل الحالية ومعدل البطالة والنمو الوظيفي وبيئة العمل المتغيرة مثل مواقع العمل المتنوعة ومرونة الوقت والرعاية النهارية وعضوية الاتحاد).
- التشريعات/ السياسات/ الأنظمة (أي، مبادرات تشريعية جديدة والتغير في القيادة السياسية أو الدعم السياسي والمناخ التشريعي في الولاية للمنظمات غير الربحية والمتطوعين).
- التكنولوجيا (أي، معدات إدارة الاتصالات والمعلومات أو القدرة).

الفرص والتهديدات			
ماذا يمكنك القول حول...	هل هذه فرصة	أم تهديد؟	ما البيانات التي تملكها لتحديد هذا الموقف؟
الزبائن/ العملاء/ أصحاب المصلحة الرئيسيون			
المنافسون/ المتعاونون			
الاتجاهات الموجودة في البيئة			

الخطوة النهائية في التحليل الرباعي (سوات) هي طرح الأسئلة التالية:

١- ما نقاط القوة الداخلية الرئيسية لديك؟

٢- ما نقاط الضعف الرئيسية؟

٣- ما الفرص الخارجية الرئيسية المتوفرة؟

٤- ما التهديدات الخارجية الرئيسية التي تواجهها؟

يجب أن يقوم المخططون الآن بتحديد الأولويات بالنسبة لنقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية الرئيسية والفرص والتهديدات الخارجية الرئيسية. في حين تمت مناقشة العديد من نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات أثناء عملية تحليل الموقف، فقد حان الوقت الآن للتركيز فقط على النقاط ذات الأولوية القصوى بالنسبة للمنظمة. قم بجمع مواد وعناصر مشابهة يؤثر أحدها بالآخر. إن العديد من الحقائق تكون مثيرة ولكن ليس لها تأثير على المنظمة أو على عملائها/ زبائنها.

الخطة طويلة الأجل

بعد الانتهاء من التحليل الرباعي (سوات)، يجب أن يكون المخططون مستعدين لتحديد الخطة طويلة الأجل للسنوات الأربعة التالية. ينبغي أن تجيب الخطة طويلة الأجل عن الأسئلة التالية:

- بعد أربع سنوات من الآن، ما المكان الذي يريد المخططون أن يكونوا فيه في عملية تلبية حاجات الزبائن/ العملاء من الخدمات أو المنتجات أو البرامج؟
- ما الافتراضات والطرق والإستراتيجيات والخطط الرئيسية التي سيستخدمها المخططون لوضع المنظمة في ذلك المكان؟

الرؤية - للإجابة عن هذه الأسئلة، يكون -فريق التخطيط الآن قادرًا على القيام ببعض الأعمال الإبداعية المتصورة لمصلحة المنظمة. يجب أن تأخذ الرؤية بعين الاهتمام الأشياء التي يمكن أن تحدث في البيئة الخارجية وواقع موقف المنظمة الذي ستكون عليه. مع ذلك، تحدد أفضل الخطط طويلة الأجل أيضًا إمكانيات المنظمة التي يريد القادة إيجادها. يجيب المخططون عن هذا السؤال: "أين نريد أن نكون خلال أربع سنوات؟، بعد ذلك يعمل المخططون على تصور الآثار المحتملة لعملية القيام بتغييرات إستراتيجية مختارة بشكل جيد والاستفادة من الموارد المحدودة بتطبيقها على المجالات الحساسة.

بالنسبة لبعض الأشخاص، خاصة الذين تتطلب مسؤولياتهم اليومية إدارة تشغيلية تفصيلية، من الصعب التفكير بتجرد بشأن المستقبل المحتمل. إذا كان هذا الوضع، تستطيع لجنة التخطيط وضع خطة طويلة الأجل تعمل ببساطة على تحديد الأشياء التي ترى إمكانية تنفيذها بوجود الموارد المتوفرة وإضافة النتائج التراكمية على

مدى أربع سنوات ومعرفة أين سيضع هذا المنظمة في سنة ٢٠٠٠؟ لسوء الحظ، تحتوي هذه الطريقة على عيوب حقيقية. إن التخطيط الذي يستند فقط إلى استمرارية العمل على النحو المعتاد يحول دون إجراء تغييرات إستراتيجية من شأنها أن تساعد على التكيف مع البيئة المتغيرة. إن البقاء على نحو قريب جدًّا من التفصيلات التشغيلية الحالية يسهل معرفة الخطأ الموجود في الموقف والنقص في الموارد والسبب وراء عدم نجاح الأفكار المقترحة. إذا كان ذلك ممكنًا، يكون من الأفضل بالنسبة للجنة التخطيط إيجاد شخص - مُيسِّر - للمساعدة على توجيه عملية التخطيط بطريقة أكثر إبداعًا وإيجابية وتجردًا.

التحديثات - إذا كان لدى المنظمة خطة طويلة الأجل، تكون لجنة التخطيط بحاجة بكل بساطة إلى تجديد الخطة وتحديثها، أو ربما تقرر إعادة التفكير بطريقة المنظمة المطبقة. في كلتا الحالتين، يجب أن تكون لجنة التخطيط قادرة على وصف العناصر الرئيسية للخطة طويلة الأجل على صفحة أو صفحتين.

تحديد المشاكل ذات الأولوية - إن العنصر الحاسم في الخطة طويلة الأجل هو تحديد وتصنيف خمس أو ست مشاكل أو تحديات ذات أولوية يجب أن تقوم المنظمة بحلها (أو فرصٍ ينبغي أن تستفيد منها) ولذلك للاستمرار بخطة المنظمة طويلة الأجل. ومن الطريق التي ينبغي التفكير فيها ضمن هذا السياق:

- نقاط القوة الداخلية على ضوء الفرص الخارجية.

هل تملك المنظمة القدرة على الاستفادة من الفرص الرئيسية؟

- نقاط الضعف الداخلية على ضوء التحديات الخارجية. هل المنظمة عرضة لتهديدات خارجية كبيرة؟

تحديد المشاكل - بعد أن تقوم المنظمة بتحديد خمس أو ست مشاكل ذات أولوية، قم بكتابة بيان يوضح السبب في أن تلك المشكلة تعد أولوية تنظيمية، إن هذا البيان يمثل تحديدًا للمشكلة. ينبغي أن يستشهد تحديد المشكلة بدليل (دليل واقعي أو إحصائي) يوضح السبب في كون تلك المشكلة ذات أولوية إذ يحدد كيف تمت معالجة المشكلة في الماضي؟

عندما يتم تحديد جميع المشاكل ووصفها، تعمل لجنة التخطيط على تصنيفها حسب الأهمية. ربما تعمل لجنة التخطيط على وضع أولويات بالاعتماد على التوقيت والتسلسل: "ما الذي يجب فعله أولًا حتى يتم تنفيذ الخطوات الأخرى؟" ليس هنالك رقم "صحيح" أو "خطأ" بالنسبة للمشاكل ذات الأولوية رغم أنه يجب أن تكون الأولويات متسقة مع خدمات المنظمة ومنتجاتها وبرامجها.

الأهداف طويلة الأجل - بالنسبة لكل مشكلة ذات أولوية، يجب أن يحدد فريق التخطيط هدفًا طويل الأجل يعمل على وصف حل المشكلة. تمثل الأهداف بيانات وصفية تضع الاتجاه العام طويل الأجل للمنظمة بخصوص مجال المشكلة. قد يكون هنالك هدف واحد أو ربما يكون هنالك العديد من الأهداف التي تكون

ضرورية لمعالجة المشكلة ذات الأولوية وحلها. يمكن أن تكون مدة تحقيق الهدف من سنتين إلى أربع سنوات، وتكون الأهداف أكثر فائدة إذا تمت كتابتها حسب وجهة نظر الزبائن/ العملاء. ما الذي يتوقعونه من المنظمة بعد أربع سنوات من الآن؟. يمكن التعبير عن الأهداف على شكل "رؤية للنجاح" - أي وصف لما سيكون عليه الموقف عند حل المشكلة.

المراجعة والتعليق - تستطيع لجنة التخطيط تصميم وكتابة مسودة خطة طويلة الأجل وتحديد المشاكل ذات الأولوية ووضع أهداف طويلة الأجل. مع ذلك، يجب أن تتوفر فرصة لجميع أعضاء المنظمة للمراجعة والتعليق والوصول إلى مستوى من الاتفاق حول كل من الخطة طويلة الأجل وتحليل الموقف التي تم بناء الخطة عليه قبل المضي قدمًا في عملية التخطيط.

الخطة قصيرة الأجل

بعد الاتفاق على الخطة طويلة الأجل وتحديد المشاكل ذات الأولوية ووضع الأهداف طويلة الأجل تكون الخطوات التالية: (١) تحديد المشكلة ذات الأولوية بشكل محدد أكثر مع البيانات الأساسية ذات العلاقة، (٢) وضع خطط تشغيلية مفصلة لمدة سنتين لكل مشكلة ذات أولوية. تكون هذه الخطوات بمثابة "برامج عمل" لتقديم خدمة المنظمات. يجب أن تشرح الخطط كيفية علاج المشكلة ذات الأولوية من قبل المنظمة.

تحديد المشاكل ذات الأولوية - إن تحديد المشكلة باستخدام مصطلحات يمكن لأي شخص فهمها يساعد في تركيز التفكير على أفضل الطرق لحل المشكلة. تشمل الأسئلة التي يمكن طرحها لتحسين بيان المشاكل ذات الأولوية ما يلي:

- ما البيانات التي يمكن استخدامها لتحديد المشكلة بشكل واضح؟
- متى ستواجه المنظمة المشكلة؟
- هل تؤثر المشكلة على كامل المنظمة؟
- ما الأثر الذي ستتركه المشكلة على المنظمة؟
- هل إستراتجيات حل المشكلة ستتطلب أفكارًا جديدة؟ توسعًا كبيرًا في الموظفين؟ التزامات رأسمالية كبيرة؟ متطلبات تمويل كبيرة؟
- ما العواقب المحتملة في حال عدم معالجة المشكلة؟
- ما أولويات المنظمات بخصوص هذه المشكلة؟

كتابة خطط تشغيلية - في هذه المرحلة - إن لم يكن قبل ذلك - يجب أن تعمل لجنة التخطيط على إشراك الموظفين والزبائن/ العملاء الذين سيكونون مسؤولين عن مجال كل مشكلة ذات أولوية لوضع الإستراتيجية

المناسبة. بالنسبة لكل مشكلة ذات أولوية، تعمل لجنة التخطيط على التصريح مرة أخرى بشأن بيان تحديد المشكلة وأهداف الخطة طويلة الأجل ومن ثم تحديد الغايات والأساليب والموارد لتحقيق الهدف.

الغايات (Goals) هي الجمل / العبارات/ النصوص التي تقدم وصفًا لحل المشكلة ووضع توجيه عام للمنظومة الحكومية لمعالجة هذه المشكلة. هذه الجمل مفيدة جدًّا في حال تمت كتابتها من وجهة نظر الزبائن/ العملاء.

تمثل الأهداف (Objectives) إنجازات يمكن قياسها أو تحقيقها تساعد في إحراز تقدم نحو الغاية، قد يكون هنالك العديد من الأهداف المختلفة لكل غاية. يعمل الهدف الجيد على تحديد من سينفذ عملية التغيير وماذا سيتغير والعدد المطلوب لتحقيق تلك العملية (من العدد الحالي أو الأساسي) ؟ وفي أي موعد؟ كما يساعد الهدف الجيد على وصف كيف ستتم مراقبة أو قياس تحقيق الهدف ؟ وفي هذا الصدد، ينبغي وضع أهداف لمدة سنتين.

يجب أن يعكس مجال الهدف - الواسع أو الضيق أو المفصل - كل أمر من الأمور التالية:

- أن يكون واقعيًّا بشكل كافٍ بحيث يكون مفهومًا من قبل الأفراد الذين ينفذون الخطة أو يتعهدون بتقديم الدعم أو الموارد.
- أن يكون محددًّابشكل كافٍ ليكون قابلاً للقياس لتقييم الإنجازات.
- أن يكون متكاملًا بشكل كافٍ لتصنيف الأساليب التي تعتمد على الموارد العامة.

عمومًا، هنالك نوعان من الأهداف يتم استخدمهما في عملية التخطيط؛ أهداف المرتبطة بالنتائج أو المرتبطة بالأثر التي تحدد أثر البرنامج على الزبائن/ العملاء أو المشكلة وأهداف العملية التي تحدد الخطوات المتخذة في حل المشكلة أو مساعدة الزبائن/ العملاء.

تمثل الأساليب عمليات وصف مفصلة لمن يتوجب عليهم التنفيذ ووقت التنفيذ من أجل تحقيق الأهداف. يجب أن تذكر الأساليب أسماء الأشخاص المسؤولين عن كل أسلوب من الأساليب. عمومًا، يقتضي الوضع وجود العديد من الأساليب لتحقيق كل هدف من الأهداف.

تفصّل الموارد الضرورية تقديرات الموارد البشرية والمالية المطلوبة لتنفيذ كل أسلوب تم توضيحه.

كتابة خطط تشغيلية للمشاكل ذات الأولوية

لكل مشكلة ذات أولوية يتم تحديدها، تتم كتابة خطة تشغيلية تحتوي على العناصر التالية باستخدام تحديد المشكلة والأهداف التي تنسجم تماماً مع الخطة طويلة الأجل:

- تحديد المشكلة.
- الغايات.
- الأهداف.

- الأساليب.
- الموارد.

جمع الأجزاء مع بعضها البعض وكتابة الملخص

قبل أن تبدأ لجنة التخطيط بكتابة وتنظيم وتخطيط المواد، ينبغي أن تراعي اللجنة اثنين من العوامل التي يتم إغفالها عادةً: (١) من هو الجمهور، (٢) كيف ستعمل اللجنة على مراجعة وتحديث الخطة في المستقبل؟

بصرف النظر عن سهولة أو صعوبة تغيير أجزاء من الخطة، يجب أن يعتمد هذا على الكيفية التي تم من خلالها تنظيم الخطة وتوثيقها. يجب أن تعمل لجنة التخطيط على وضع الخطة من خلال أقسام قائمة بذاتها للسماح بإجراء التغييرات دون الحاجة إلى التلاعب بالوثيقة أو تنقيحها بأكملها. في كل قسم (مثل: التذييل)، يتم إدراج اسم ملف الكمبيوتر (لتسريع الموقع في المستقبل) وتاريخ/ وقت المراجعة (لمتابعة أحدث الإصدارات). احتفظ بقائمة بأسماء ملفات الكمبيوتر للأقسام الفردية وتواريخ التغييرات. عندما يتم الانتهاء من عملية التحديث، قم بإعداد قرص رئيسي يحتوي على كل ملفات الوثائق وأسماء الملفات.

جمع الأجزاء أو المكونات مع بعضها البعض

أ) تحليل الموقف

إن الغرض من تحليل المواقف هو تقديم الحقائق والأحكام التي تقوم عليها الخطة. وحيث يمكن أن يكون تحليل الموقف الكامل طويلًا ومفصلًا فإن المطلوب للخطة فقط ملخص في هذا الشأن. يجب أن يحتوي التحليل على الخصائص الجغرافية والاقتصادية الديموغرافية للمجتمع المعني ونوع الخدمات والمنتجات والبرامج التي تقدمها المنظمة وتقدم المنظمة نحو الإستراتجيات والخطط الحالية أو الماضية ونقاط القوة ونقاط الضعف الرئيسية والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة. يجب أن تنقل لجنة التخطيط أهم المعلومات والتحليلات التي جعلت اللجنة تتبنى الخطط الموجودة.

ب) الخطة طويلة الأجل

تبين الخطة طويلة الأجل نوايا المنظمة في السنوات الأربع التالية. يجب أن توضح الخطة الافتراضات والخطط والطرق والإستراتيجيات الرئيسية التي تم وضعها لتلبية حاجات الزبائن/ العملاء ضمن مجال خدمات المنظمة. يجب أن تشتمل الخطة طويلة الأجل على مشاكل ذات أولوية بالنسبة للمنظمة. وضح كيف ظهرت تلك المشاكل من خلال تحليل الموقف ووضح السبب وراء إعطائها الأولوية بدلًا من قضايا ومشاكل أخرى محددة. تعمل الغايات طويلة الأجل التي تم وضعها للمشاكل ذات الأولية كجسر للخطط التشغيلية ذات السنتين.

ج) الخطط التشغيلية ذات السنتين

توفر الخطط التشغيلية معلومات مفصلة عن"ماذا"؟و"كيف" ؟و"مَن"؟ والتي توفر التوجيه اليومي الضروري للمنظمة لتحقيق الغايات طويلة الأجل. العناصر الرئيسية في الخطط التشغيلية هي الأهداف الواضحة التي يمكن قياسها. يجب أن تكون الخطط التشغيلية مكتوبة ومنظمة حتى تتم عملية تحديد الموارد والالتزامات والموافقة عليها مع أخذ الاعتبار للخطط المنفذة من قبل المسؤولين عن تنفيذها.

د) كتابة الملخص التنفيذي

عندما يكتمل الجزء الرئيسي من الخطة، يتم إعداد الملخص التنفيذي. يجب أن يقدم الملخص التنفيذي الاتجاهات التاريخية والأساسية للمنظمة. إنه يمكن الأطراف المهتمة غير المشتركين بشكل مباشر في وضع التحديثات من الوصول للخطة. يجب أن يحتوي الملخص التنفيذي على موجز أو عناوين رئيسية لكل الأقسام الرئيسية من الخطة.

عينة قائمة محتويات		
رقم القسم	**المحتويات**	**رقم الصفحة**
الملخص التنفيذي		٢
١- تحليل الموقف أ) معلومات وصفية ١. وصف المجتمع (صفحتان) ٢. وصف المنظمة (صفحتان) ٣. وصف الإستراتيجيات والخطط الرئيسية (صفحتان) ب) التحليل الرباعي (سوات) (٤ صفحات)		١٠
٢- الخطة طويلة الأجل أ) الافتراضات والطرق والإستراتيجيات والخطط الرئيسية لمعالجة حاجات الزبائن/العملاء على مدى السنوات الأربع التالية ب) تحديدات المشاكل ذات الأولوية ج) الغايات طويلة الأجل		٢
٣- الخطط التشغيلية للمشاكل ذات الأولوية		٣٦
٤- المسرد		١
المجموع		٥١

نصائح عند كتابة الخطة

- ضع قائمة محتويات تصف كل المحتوى وتنظيم الخطة بها في ذلك أرقام الصفحات.
- صمم الخطة بشكل متناسق باستخدام نفس الأسلوب مع الأقسام والأقسام الفرعية والعناوين والعناوين الفرعية ...إلخ، مع استخدام متسق للأرقام أو الأحرف للعناوين.
- رقم كل الصفحات على التوالي.
- قم بتهجئة وتعريف كل المختصرات حتى يتمكن القراء الذين لا يعرفون المنظمة من فهم الخطة.
- اكتب بشكل واضح وموجز مع جمل تقريرية قصيرة وصيغة الفعل المباشر.
- رتب عناصر الخطة وقدم إحالات مرجعية عند الضرورة وضع عنوانًا أو مسرد موضوع حتى يتمكن القارئ من متابعة الأفكار أو الموضوعات أو الإستراتيجيات الرئيسية في كامل الوثيقة.
- اجعل كل المرجعيات للوثائق أو الخطط أو التقارير الأخرى واضحة ومحددة ليتمكن القارئ من العثور على المادة أو القسم المحال إليه بسهولة.
- صمم ملحقًا بأي معلومات لا تكون محورية لفهم لخطة ولكن توفر خلفية مفيدة.
- اعمل على بناء الخطة بطريقة تمكن من توزيع الأقسام على قرّاء محددين وتمكن من إجراء تغييرات أو إضافات أو تحديثات بدون الحاجة إلى مراجعة الخطة كاملة.
- تأكد من كون الوثيقة مفهومة من خلال مراجعتها من قبل أشخاص لم يشاركوا بشكل مباشر في وضعها.
- اطبع على كل قسم اسم ملف الكمبيوتر الخاص به (لزيادة سرعة الاسترجاع في المستقبل. وخلال مرحلة المسودة، أدرج رمز التاريخ/ الوقت (لتتبع معظم الطبع الحديثة). خلال مرحلة الصياغة، من المفيد كتابة رقم المسودة (الطبعة) في الزاوية كلما تمت طباعة طبعة من الطبعات.

الالتزام والموافقة

من الأمور المهمة جدًّا أن يلتزم أعضاء المنظمة بالأفكار والتوجيهات والأولويات الموجودة في الخطة. تكون أفضل طريقة لرعاية وتشجيع الالتزام من خلال المشاركة الهادفة.

تقييم الجهود ومساندتها

إن تنفيذ الخطة لا يعني انتهاء عملية التخطيط. ينبغي أن تعمل المنظمة على مراقبة وتقييم تقدم الخطط التشغيلية على أساس منتظم للوقوف على فعالية الخطط ومن كون الجداول الزمنية والأساليب واقعية ومن كون الأهداف منفذة.

نعرض فيما يلي طرقًا مقترحة لإدارة عملية التقييم:

- حافظ على الجدول الزمني للأهداف والأساليب المحددة في الخطة التشغيلية وقم بجمع تقارير دورية من الوحدات المسؤولة لتحديد فيما إذا كان يتم العمل وفق الجداول الزمنية.
- ابعث تقريرًا لإدارة المنظمة حول إنجازات الخطة والموارد المستخدمة.
- ادرس التقارير الديموغرافية (السكانية) على البيئة لمعرفة فيما إذا كان تحليل الموقف لا يزال يعكس الظروف داخل المنظمة.
- اعمل على جدولة مسوح الزبائن/ العملاء المنتظمة والمقابلات مع أصحاب المصلحة لتحديد فيما إذا كانت الخطة تلبي الحاجات والمتطلبات.

عند تنفيذ عملية المراقبة والتقييم، تكون المنظمة قادرة على إجراء الإصلاحات أو التعديلات الضرورية للخطط التشغيلية وذلك لجعلها أكثر واقعية أو موجهة بشكل أفضل نحو غايات المنظمة، أو ربما تكون ضرورية لتعديل الغايات.

تعمل المنظمة سنويًّا على مراجعة الخطة بشكل كامل وتقوم بتحديثها. أثناء المراجعة، استبعد من خطة الولاية أي مشاكل ذات أولوية كان قد تم علاجها بشكل ناجح واستبدل بها مشاكل ذات أولوية أخرى ظهرت حديثًا.

الملحق (ج): خطة العمل لعمليات الترويج

العلاقات العامة

يقدم لك هذا القسم مساعدة كبيرة عندما تبدأ بالتحضير لتقديم مشروعك في أجزائه العامة المختلفة.

[ ] إن هذا القسم يمثل قسم العلاقات العامة لخطة العمل والتسويق لشركة مارك توين Mark Twain Company.

الأهداف

وضع شركة مارك توين (أم تي سي –MTC) في مكانة رائدة ومتقدمة في تقديم خدمات الصحة واللياقة البدنية (منتجات/ خدمات للصناعة أو قطاع السوق).

زيادة الوعي على شركة مارك توين والاعتراف بالاسم/ العلامة التجارية بين المدراء والمشترين والزبائن في قطاعات اللياقة البدنية والصحة (الشركات/ الصناعات/ الأسواق المحتملة).

التواصل على أساس منتظم مع ثلاث شرائح مستهدفة من الجمهور:

[ ] قطاعات التجارة والصناعة الرئيسية وموظفي التحرير في الصحافة المحلية.

[ ] موظفي الإدارة العليا في شركات الزبائن الحالية.

[ ] الموظفين ومنظمات مندوبي المبيعات.

الإستراتيجيات

تطوير جهود علاقات عامة دائمة مع وجود اتصال مستمر بين المحررين الرئيسيين وموظفي المستوى الرفيع.

وضع برنامج منتظم ومتسق لتحديث المنتجات/ الخدمات لوسائل الإعلام الرئيسية المستهدفة وإبقاء المحررين الرئيسين على اطلاع بشأن التحسينات والبرامج/ الخدمات الجديدة المقدمة.

وضع نشرة إخبارية داخلية تغطي عمليات البيع الرئيسية الناجحة والفعاليات التسويقية والتصنيعية المهمة وأخبار الدعم الفني وتطوير المنتجات. على المستوى الداخلي، تستهدف النشرة الإخبارية جميع موظفي الشركة ومندوبي المبيعات، وعلى المستوى الخارجي، تكون موجهة للزبائن الرئيسيين والمحتملين.

نشر أربعة مقالات فنية على الأقل تتم كتابتها من كل المدراء التنفيذيين في إدارة اللياقة البدنية والأعمال الرياضية خلال الـ ١٢ شهراً التالية.

الاتصال مع موظفي التحرير لغايات ضمهم في البرامج الجماعية – مقارنات البرامج/ الخدمات المتعلقة بتقارير الزبائن إذ تتم مقارنة البرامج/ الخدمات التنافسية، إن هذا الأمر يعمل على بناء المصداقية والقبول في السوق.

[ ] انظر "*مدقق دعاية بيكون* *Bacon's Publicity Checker*" في المكتبة المحلية لدليل المنشورات والمحررين الذي يتناسب مع أغراض العمل الخاص بك.

وثيقة التعريف بالشركة

اعمل على إنتاج وثيقة للتعريف Backgrounder بالشركة بشكل كامل لشركة مارك توين ليتم استخدامه كأداة علاقات عامة أساسية لكل هيئات التحرير الإعلامية المستهدفة، كما يكون هذا فعالًا لغايات الإدراج في مواد الصحافة وحزم الباعة والمبيعات. تحتوي وثيقة التعريف على أقسام من العناوين العريضة التالية:

[ ] نظرة عامة على السوق: الحجم والخصائص.

[ ] حاجات السوق في سنة معينة، الحالية والمستقبلية.

[ ] الشركة.
التاريخ
الفلسفة الإدراية
مخططات موجزة لكبار المسؤولين التنفيذيين

[ ] المنتجات/ الخدمات
أركان السوق

إعلانات المبيعات الرئيسية

يجب أن تتم كتابة اتفاقيات العقود الرئيسية للمبيعات التي تزيد عن ١٠,٠٠٠ دولار أمريكي وأن يتم نشرها في وسائل الإعلام المختارة في أقرب وقت ممكن بعد توقيع الوثائق؛ غالبًا يكون ذلك من خلال إعلانات مشتركة. وفي الوقت نفسه، يجب أن ترسل نسخة موجزة من البيان لجميع منظمات المبيعات الداخلية والخارجية.

البيانات الصحفية

قم بوضع سلسلة من البيانات الصحفية على مجال البرامج/ الخدمة كاملًا. قم بإعداد بيانات صحفية لكل عملية تقديم برنامج/ خدمة جديدة ولعمليات التطوير الفنية والمشاركة في الفعاليات الكبيرة وتوزيع الجوائز على موظفي البرنامج أصحاب الأداء المتميز.

[ ] قم بوضع صورة مصقولة أبيض وأسود بحجم ٨×١٠ للمنتج الخاص بك أو عرض تجريبي مثير للخدمة الخاصة بك - يقوم المحررون سريعًا بترتيب وضع بيانك الصحفي مع الصورة الخاصة به.

زيارات المحررين

على مدى الـ ١٢ شهرًا التالية، قم بدعوة الصحفيين والمحررين الأكثر تأثيرًا الذين يعملون في الصحف المحلية والمحطات الإذاعية ومحطات التلفزيون لزيارة شركة مارك توين. خلال الزيارة، يتم تقديم جولة كاملة في

المنشأة لكل محرر وفرصة للتعرف على المنتجات وفرصة لمقابلة الرئيس ومصمم المنتجات ومدير التسويق. إذا كان هنالك مشكلة في الوقت بالنسبة للمقابلات، يتم ترتيب تلك المقابلات في المعارض التجارية الرئيسية.

المعارض التجارية

قم باستخدام المعارض التجارية كطريقة أخرى للحفاظ على المكانة العالية مع محرري وسائل الإعلام المستهدفة. إذا كان من الملائم وجود إعلان لخدمة/ برنامج رئيسي في أحد المعارض، ينبغي حينها التخطيط لمسألة الإعلان على نحو جيد في وقت مسبق. مع ذلك، وحيث تقوم وسائل الإعلام المشهورة بإرسال محرريها للمعارض الكبيرة، تكون الفرصة متوفرة لترتيب مواعيد بشكل مسبق للموظفين الرئيسيين مع الصحفيين والمحررين المختارين. يمكن استخدام هذه المقابلات المصغرة بدلًا من زيارات المحررين الموضحة أعلاه أو كفرص لتقديم التحديثات المتعلقة بالشركة أو المنتجات من وجهة نظر الرئيس التنفيذي.

النشرات الإخبارية الداخلية/ الخارجية

قم بإنتاج نشرة إخبارية من أربع صفحات بالأبيض والأسود لتكون بمثابة عينة إعلامية للموظفين الداخليين وقوة المبيعات وكبار العملاء. قم بإدراج أقسام تغطي كل دائرة أو منظمة كبيرة في شركة مارك توين (المبيعات والتسويق والتصنيع) ورسالة من الموظفين التنفيذيين. قم بتسليط الضوء على التطورات الرئيسية مثل (عمليات المبيعات الكبيرة وتطبيقات/ استخدامات/ تعيينات الزبائن الناجحين وفعاليات التسويق المهمة والأخبار المتعلقة بتطوير البرامج).

الإعلانات والترويج

[ ]	الأدوات والأساليب المستخدمة لزيادة وعي الزبائن على منتجاتنا.
[ ]	الغاية: تعزيز وترويج ودعم منتجاتك وخدماتك (×××).
[ ]	تذكر: الإعلانات والترويج تمثل عملية استثمار وليس زيادة تكاليف ومصاريف.

تدرك شركة مارك توين بأن مفتاح النجاح في هذه الفترة يتطلب عمليات ترويج مكثفة؛ ينبغي تنفيذ عمليات الترويج بقوة وعلى نطاق واسع. تتطلب أهداف مبيعات شركة مارك توين وجود وكالة إعلانات قوية جدًّا وشركة علاقات عامة. تخطط شركة مارك توين للإعلان في المجلات التجارية المشهورة مثل (×××) و(×××) و(×××). حسب التمويل، يتم اختيار وكالة ويتم وضع خطة إعلان وترويج شاملة كما يجب أن يتم تنفيذ الإعلانات بشكل مستقل.

أهداف الإعلانات والترويج

- جعل شركة مارك توين شركة تزويد خدمات وبرامج صحة ولياقة بدنية رائدة في السوق.
- زيادة الوعي على الشركة واسمها وعلامتها التجارية بين مدراء الشركات وزبائن الصحة واللياقة البدنية.
- تطوير معلومات مهمة من خلال أبحاث السوق لوضع خطط تسويق طويلة الأجل بشكل فوري.
- تصميم برامج إعلانات للمنتجات تدعم وضع الممارسات اليومية المنتظمة (مذاق أفضل ودهون أقل ومتعة عالية). تنسيق مواد المبيعات المطبوعة ومواد العرض وبرامج التسويق عبر الهاتف والاستجابة المباشرة لعمليات الترويج للاستفادة من الموقف.

[ ] اعمل على توضيح كيف تتناغم أهداف التسويق/ الترويج الخاصة بك لتحسين أثر حملتك الترويجية.

الأهداف الإعلامية

- نشر الوعي بشأن الشركة بين آباء الأطفال بعمر ٣ – ٦ سنوات والفئات العمرية بين ٣٥ – ٥٠ سنة وزبائن الصحة واللياقة البدنية.
- صنع صورة لشركة مارك توين كمنظمة صحة ولياقة بدنية احترافية وموثوقة تمامًا وذات علاقة طيبة مع الزبائن (الوضع في السوق).
- زيادة فعالية اختيار وجدولة وسائل الإعلام لتغطية أسواق الجيل X وطفرة المواليد.

إستراتيجية وسائل الإعلام

وضع شركة مارك توين في بيئة إعلامية رفيعة المستوى تتفق مع الأهداف الإبداعية.

- اختيار منشورات تجارية رئيسية تعمل على اختراق السوق بقوة.
- جدولة عمليات تكرار مناسبة لخلق صورة مؤثرة عن الشركة ورسائل البرامج/ الخدمات في السوق.
- اختيار وسائل إعلام محددة للوصول إلى الأسواق المزدوجة.
- عند الإمكانية، وضع الإعلانات في صفحة الرياضة أو قريبًا منها (مقالات حول الصناعة ومراجعات المنتج/ الخدمة والغلاف الخارجي) وفي صفحة الافتتاحية.
- توظيف القضايا ذات الاهتمام العالي الخاص للمنشورات الرئيسية عندما يكون ذلك ممكنًا.
- تحقيق أقصى قدر من الإعلانات في المنشورات الشهرية والأسبوعية.

للحصول على الاستفادة القصوى من الميزانية الترويجية الخاصة بشركة مارك توين، يجب أن تركز التغطية الإعلامية على جمهور الصحة واللياقة البدنية.

[ ]	قم بتلخيص ملف الزبون/ العميل.
[ ]	قم باختيار مجموعة محددة تشتري المنتج أو الخدمة الخاصة بك.

تعمل شركة مارك توين على تنفيذ حملة دعائية حول برامجها وخدماتها (تجديد البرامج/ الخدمات والأداء العالي ومزايا تنافسية) إذ تكون البداية حول "ما هو وضع شركة مارك توين" ودعمها من خلال الإعلانات التي تعمل على تحسين الرسالة المتعلقة بالصحة واللياقة البدنية.

ونظرًا لطبيعة برنامج وخدمات شركة مارك توين من الضروري وضع إعلانات في صفحات كاملة ملونة / إعلانات في ربع صفحة فقط باللون الأبيض والأسود.

الحملة الإعلانية

تكون أفضل طريقة للوصول إلى الزبائن المحتملين لشركة مارك توين من خلال إعداد حملة إعلانية مكثفة للترويج للافتراضات الأساسية لشركة مارك توين – "الممارسة اليومية تجعل منك شخصًا مختلفًا" (أساس البيع الخاص بك، والموضوعات والوضع في السوق). للحفاظ على صورة شركة مارك توين، يجب أن يكون أسلوب وأداء شركة مارك توين تجربة حياة حقيقية (الأناقة والإثارة والتميز والسحر والواقعية وتجربة حياة حقيقية).

تعمل الإعلانات على نقل الصورة والشعور بشركة الصحة واللياقة البدنية المفعمة بالحيوية (قم بوصف الصورة الخاصة بك). تشير البحوث بأن (البريد المباشر والرد المباشر والتلفزيون والإذاعة) كوسائل دعائية لم يتم استخدامها من قبل منافسي شركة مارك توين. سيكون الزبائن سعداء بعد أن تصبح منتجات وبرامج شركة مارك توين معروفة بالنسبة لهم.

[ ]	قم بتحديد العمل الفعلي للمستهلكين – اتصل بنا على رقم الهاتف المجاني ٨٠٠ وقم بترتيب طلباتهم باستخدام بطاقة الفيزا أو إصدار كتيبات أو حضور معارضنا التجارية.
[ ]	إن التحديد يمهد الطريق لوضع إعلانات مناسبة.

للقضاء على أكبر عمليات الاعتراض على اتخاذ الإجراءات الفورية، يجب أن تطرح الإعلانات مسألة كيف يصبح الشخص عضوًا جديدًا (الاعتراضات المعروفة/ المتوقعة أو مواجهة صعوبات في قبول المنتج/ الخدمة وكيفية امتلاك/ استخدام المنتج أو الخدمة على الفور). ولأن منتجات وخدمات شركة مارك توين هي خدمات ومنتجات مبتكرة وفريدة من نوعها، يتوجب وضع حملة ترويجية تكون منسجمة وسهلة الفهم. وبناء على ذلك، قامت شركة مارك توين بتصميم نظام بحوث واستجابة لضمان تحقيق الفائدة القصوى من الإعلانات.

[ ]	وضع سجل للإعلانات: إحدى طرق قياس فعالية المنشورات تكون بإحصاء عدد الاستجابات/ الاستفسارات و/ أو المشتريات لكل ١,٠٠٠ قارئ (الانتشار مدفوع التكاليف). اعمل على تنويع إعلاناتك (الحجم والرسالة ...إلخ) وقم بقياس الفروقات؛ بهذا يمكنك حساب عدد الاستجابات لكل استثمار من استثماراتك في مجال الإعلانات.

الجدول الأوّلي لوسائل الإعلام			
	الانتشار	الميزانية	حجم الإعلان
xxx (المجلات والتلفزيون والإذاعة)	٥٠,٠٠٠	١,٥٠٠ دولار	¼ صفحة
xxx	٤٥٠,٠٠٠	٤,٤٠٠ دولار	½ صفحة
المجموع	٥٠٠,٠٠٠	٥,٩٠٠ دولار	¾ صفحة
الاستجابات المتوقعة	(١/١,٠٠٠)٥٠٠	١١,٨٠ دولار لكل استجابة	

[ ] قائمة المنشورات.

[ ] مواعيد المحررين – عندما يعملون على إطلاق قضايا خاصة (قضية خاصة: أتمتة المكاتب) التي تحسن وضع إعلاناتك.

[ ] الحصول على نسخة من البيانات والمعدلات المعيارية.

تتوقع شركة مارك توين تحقيق انتشار إلى ٥٠٠,٠٠٠ (الانتشار والجمهور) والمحافظة على تلك النسبة لمدة ثلاثة أشهر على الأقل. ونظرًا لطبيعة برنامج وخدمات شركة مارك توين (الموسمية والجغرافية ...إلخ) وطبيعة جمهورها، تخطط شركة مارك توين لتقديم الإعلانات على الأساس الموسمي (كيف ستتعامل مع هذه القضايا)؟

[ ] قم بتوضيح كيف تختلف رسالتك عن رسالة الآخرين؟

[ ] ماذا لو استخدم الآخرون الإعلانات نفسها؟

الملحق (د): خطة العمل المتعلقة بالعلاقات العامة

الترويج

بالإضافة إلى الممارسات الإعلانية المعيارية، ستعمل شركة مارك توين على كسب اعتراف كبير من خلال الحملات الترويجية الواسعة.

[ ] البرامج التجارية المفيدة (أي، أقسام في المعارض التجارية).

[ ] برامج المستهلكين المفيدة (أي، الضيافة المجانية في الفعاليات الاجتماعية والعروض في المجمعات التجارية).

[ ] البيانات الصحفية (إذا كانت الخدمة أو المنتج أو البرنامج جديدة وإبداعية).

[ ] إدراج الميزانية وعرض الأسباب.

تم تصميم برنامج "الباعة المتجولون السعداء" (الخدمات/ المنتجات/ البرامج) لشركة مارك توين في سوق هانيبال ساوث سايد Hannibal Southside Mall، وسوق كوينسي ستار Quincy Star Mall (شركات وزبائن ومحلات ووكالات حكومية). سيتم تقديم برنامج "الباعة المتجولون السعداء" لشركة مارك توين في أسواق تجارية إضافية في شهر يناير وشهر فبراير القادمين.

سيزيد عدد المعارض التجارية من اثنين إلى ستة معارض كل سنة وسيتم تنفيذ هذه المعارض بشكل مستقل ومع المنظمات الأخرى التي ترتبط معها شركة مارك توين باتفاقيات تسويق/ مبيعات مشتركة (أي، المستشفيات المحلية والمؤسسات التمريضية وزبائن الشركات).

سيتم نشر التقارير والوثائق في المجلات التجارية والمؤتمرات الفنية. سيتم تقديم برنامج "How fit are you tests" (الخدمات/ المنتجات/ البرامج) كخدمة في العديد من البيئات (محلات بيع التجزئة والتصنيع والبيئة المهنية) (أي، المدارس الحكومية ومؤسسات التمريض والمراكز الكبيرة والمجمعات التجارية) - عرض لخدمات ومنتجات وبرامج شركة مارك توين وبيئة ترويجية مستمرة (فحص السوق وتطوير المنتجات والمسائل الترويجية).

تكون أعمال المستهلك المثالي (١) الاتصال بالرقم 4747 - 646 - 513 للمعلومات، (٢) أخذ القسيمة الأسبوعية في هانيبال ستار يوم الخميس، (٣) الحضور إلى إحدى الفعاليات الاجتماعية المفتوحة الشهرية، (٤) طلب تقييم مجاني للصحة واللياقة البدنية (اتصل بالرقم ٨٠٠ وخذ القسيمة وقم بزيارة المحل واطلب العرض).

الحوافز

[ ] فكر في عملية الاستخدام المناسب للخصائص الإعلانية مثل أكواب القهوة والقمصان والهدايا والألعاب الصغيرة.

[ ] ابحث في الإعلانات المبوبة تحت العنوان "الخصائص الإعلانية" واطلب بعض الكتالوجات للحصول على أفكار جديدة.

البريد المباشر

[ ] قم بزيارة مكتب البريد المحلي واطلب نسخًا من "دليل البريد"، إنه يحتوي على معلومات مختصرة عن التصاريح البريدية وبنود تصنيف البريد وبرامج خدمة الزبائن وغيرها من الحقائق المتعلقة بالحاجات البريدية.

[ ] قم بتجميع كتالوجات القوائم البريدية – ابحث عن كل المنافذ المحتملة للمنتج الخاص بك.

[ ] ابحث في دليل التلفونات عن الإعلانات المبوبة تحت العنوان "القوائم البريدية".

كتيب إمكانيات الشركات

الهدف:

إظهار شركة مارك توين كشركة تزويد رائدة لبرامج الصحة واللياقة البدنية في الولاية.

المحتويات المقترحة:

المقدمة/ الخلفية

[ ] التمييز بين الخدمات والبرامج "الجديدة" وبين غيرها من الخدمات والبرامج.

[ ] بيان فلسفة الشركة.

[ ] بيان بشأن الخدمات والبرمجة وقائمة "الأوائل".

التسهيلات:

[ ] جولة التصوير الفوتغرافي.

نبذة عن الشركة:

[ ] المبيعات – وصف فريق بيع كامل ومجموعة الدعم المتخصص مع مهمة جوهرية واحدة: إرضاء الزبون.

[ ] التسويق – قدم دائرة التسويق ودورها في أبحاث السوق وتطوير المنتجات وإدارة المنتجات الجديدة ...إلخ وتقديم أفكار منتجات محسنة للمستخدمين.

المواد الإضافية لدعم المبيعات

قم ببيع خدمات وبرامج الصحة واللياقة البدنية الخاصة بشركة مارك توين (المنتجات والخدمات)

[ ] شريط تقديم صوت/ صورة.

[ ] البيانات الصحفية – قائمة مناسبة.

[ ] الكتيبات.

قدم المساعدة للموظفين لبيع خدمات وبرامج الصحة واللياقة البدنية الخاصة بشركة مارك توين

[ ] غلاف العرض.

[ ] تصميم العرض – أفراد أو مجموعات.

[ ] نسخة الهاتف.

ضع قائمة بالمواد التي تساعد في عملية الاتصالات

- الإعلانات
- الكتيبات
- النشرات
- بطاقات العمل
- الكتالوجات
- الرسومات البيانية
- أوراق البيانات
- البريد المباشر
- التقارير
- البيانات
- الدعوات
- الرسائل
- النشرات الإخبارية
- البطاقات البريدية
- التقديمات
- قوائم الأسعار
- عمليات الترويج
- الاقتراحات
- الاستبيانات
- الخلاصات
- التقارير المالية
- القرطاسية
- مخطوطات التلفون
- أشرطة الفيديو

الاستثمار في مجال الترويج

بالنسبة للأشهر/ السنوات الثلاث الأولى لمشروع شركة مارك توين، ستتطلب عمليات الترويج ٢٠,٠٠٠ دولار (يمثل الرقم ١٠٪ تقريبًا من المبيعات بالدولار الأمريكي في السنة الأولى). ترى شركة مارك توين بأنها تستطيع وضع ميزانية مستمرة للاستثمار الترويجي بواقع ٧,٥٪ من إجمالي المبيعات.

إن هذا الرقم مهم بسبب المنافسة في السوق (الغايات المحددة التي يتوجب عليك تحقيقها).

[ ] ما مستوى الإنفاق الأمثل في عملية الترويج؟

[ ] كيف تتم مقارنة هذا مع المتوسطات الصناعية؟

نفقات شركة مارك توين مقابل المتوسط الصناعي:

- الإعلانات.
- التجارة.
- غير ذلك.
- ترويج المبيعات.
- المستهلكون.

بالمقارنة مع المتوسط الصناعي فإن شركة مارك توين تستثمر أكثر في الترويج للمستهلكين (التجارة والمستهلكين ...إلخ) لأن شركة مارك توين شركة قائمة لخدمة المستهلكين.

الملحق (هـ): كيفية التعامل مع الشكاوى

إن هذه الصناعات ذات الصلة تقدم الخدمات للناس وبالتالي يتوجب على المهنيين التعامل مع الناس على مدار الوقت. لذلك، لم يكن من المستغرب أن يواجه المهنيون في هذه المجالات شكاوى من الزبائن/ العملاء. نعرض فيما يلي بعض الخطوات التي تستخدم عند التعامل مع الشكاوى:

- تجنب أن يجري النقاش في منطقة عامة (ليس من المناسب أن يسمع الآخرون أي شيء سلبي عن الخدمات أو البرامج).
- استمع للزبون وأنت تنظر في عينيه (انظر إلى عيني الزبون وقل "أنا آسف بأن هنالك مشكلة، كيف لي أن أساعدك؟".
- دع الزبون يعبر عن غضبه (إن هذا يحقق أمرين: أنه يعبر عن الطبيعة الدقيقة للمشكلة مما يتيح للمستمع الحصول على المعلومات وأخذ الوقت الكافي للرد على الشكوى بطريقة أفضل كما يمكن الزبون/ العميل من التنفيس عن نفسه).
- اكتب ملاحظات (إن أمكن ذلك) (أخبر الزبون بأنك تريد تسجيل بعض الملاحظات، إن هذا يوضح للزبون بأن المنظمة تأخذ الشكوى على محمل الجدية).
- اعمل على مراجعة الشكوى مرة أخرى (عندما يكون الشخص منزعجًا فإنه لا يتواصل بشكل جيد) إن قراءة الشكوى مرة أخرى يضمن أن تكون الطبيعة المحددة للشكوى مفهومة).
- اعمل على حل المشكلة فورًا (إذا كان ذلك ممكنًا) (حاول أن تقدم حلًا على الفور)، إذا لم يكن ذلك ممكنًا، قم بتحديد الخطوات التي سيتم اتخاذها لحل المشكلة).
- سلم بالمشاكل التي لا يمكن حلها.
- لا تتسامح مع الإساءة أو الشتائم (ببساطة، قل"أنا لا أتحمل هذا النوع من اللغة أو السلوك، عندما تهدأ سأحاول تقديم المساعدة لك).

الملحق (و): كتابة بيان صحفي

يجب أن نفهم ونتذكر دائمًا بأن الأخبار هي أول شيء يفكر فيه المحرر ومدير بث الأخبار؛ فإذا كان موقف المحرر سلبيًّا تجاه أي قصة فعلى الأغلب لن يسمع بتلك القصة أي شخص من الجمهور. تمثل الدعاية محاولة المنظمة أو أي شخص آخر للاستفادة من تغطية هيئة التحرير. وحيث يعتقد الجمهور بأن المعلومات التي تصدر عن هيئة التحرير أكثر مصداقية من الإعلانات المدفوعة، فإن هنالك قيمة كبيرة جدًا في الدعاية الإيجابية التي يتم نشرها.

إن أكثر الطرق المعروفة لنشر الدعايات تكون من خلال "البيانات الصحفية" والتي تسمى اليوم "البيانات الإخبارية". إن مصطلح "الأخبار" يضفي نوعًا من المصداقية على الدعاية ويعمل على تجنب أي اقتراح في تفضيل المادة المطبوعة على عملية البث الواقعية، كما أن كلمة "أخبار" تعد كلمة آسرة واستباقية ومؤثرة. يرى العديد من الناس بأن هذه الكلمة مصنفة مع "الحرية" و"البيع" كواحدة من الكلمات الثلاث الأكثر أهمية في مجال العلاقات العامة.

ينبغي أن يكون مفهومًا بأن "البيان الاخباري أو الصحفي" له منزلة وعمر افتراضي مثل حشرة الفاكهة. إذا تم القضاء على البيان الصحفي، عندها يتم وضعه في سلة المهملات، وفي حال تم نشره فإنه يتم قذف الجريدة أو الصحيفة نفسها في سلة المهملات في اليوم التالي.

تقدم كل فعالية تنظيمية ثلاث فرص إخبارية رئيسية، عندما تكون الصحافة مهتمة بشكل صحيح بتقديم المعلومات في الوقت المناسب:

- القصص التي تعلن عن الفعالية قبل حدوثها (قبل).
- أعمال الفعالية ونتائجها (المباشرة، أثناء الفعالية).
- قصص المتابعة التي يراجع فيها الزبائن/ العملاء والموظفون النتائج (بعد).

يتم نقل المعلومات من خلال البيانات الصحفية الأساسية إذ تكون تركيبة البيانات الصحفية الأساسية وأسلوبها ومحتوياتها متسقة داخل الصحيفة لأكثر من خمسين عامًا.

- التركيبة – هنالك ١٦ قاعدة أساسية يجب اتباعها في كل بيان صحفي:

١- الورقة – تتم كتابة البيان على ورقة بحجم ٨ ½ × ١١ أو ٨ ½ × ١٤ وبوزن ٢٠ – باوند.

٢- الهوامش – هامش علوي وسفلي بحجم ٢ بوصة وهامش بحجم بوصة واحدة على كل جانب.

٣- رأس الصفحة – هنالك عدة مزايا في الطباعة المسبقة (نمط رأس الصفحة) لاسم المنظمة والعنوان وأرقام الهاتف والفاكس وعنوان البريد الإلكتروني في أنماط البيان الصحفي.

٤- الاتصال - يجب أن يكون اسم جهة الاتصال بارزًا. تشمل جميع أرقام تلفونات جهات الاتصال المنزل وعطلة نهاية الأسبوع وقوائم مركز الرسائل. فـي العلاقات الإعلامية، يـجب أن تكون العلاقة مريحة مع الصحافة.

٥- تاريخ البيان - يجب أن تتم الإشارة إلى كل البيانات الصحفية بعبارة "بيان فوري". وهذا يدل بأن وسائل الإعلام تستطيع استخدام المعلومات حسب الجدول الزمني الخاص بها.

٦- يجب أن يتم استخدام عبارة "خاص لـ" (أي منظمة أخبار محددة) وعبارة "حصريًا لـ" (أي قسم تحرير محدد) مع التحفظ. لا ينبغي أن تكون البيانات الأساسية مستهدفة على الإطلاق، وفي العادة يتم استخدام مصطلح "بيان عام" ما لم يرد خلاف ذلك.

٧- العنوان الرئيسي - ليس هنالك قاعدة ثابتة حول وضع العناوين الرئيسية للبيانات الصحفية، لكن من المفيد أن تكون جاذبة للانتباه.

٨- المباعدة - تكون معظم البيانات الصحفية ذات مساحة محددة. إذا كان بالإمكان اختصار القصة ذات الصفحتين في صفحة واحدة، فإن هذا يعمل على جذب الانتباه بطريقة أسرع.

٩- الفقرة الأولى - تبدأ الفقرة الأولى بعد سطرين أو ثلاثة تحت العنوان الرئيسي. يفضل أن تكون الكلمة الأولى من كل فقرة موضوعة على مسافة ٨ - ١٠ إذ تكون بداية فقرة جديدة واضحة. إن أكثر قواعد الكتابة الصحفية ثباتًا هي أن تحتوي الفقرة الأولى على الكلمات الخمسة: من؟وماذا؟ ومتى؟ وأين؟ ولماذا؟ تحرص الصحافة على معرفة الحقائق فورًا إذ إن الكتابة الدراماتيكية تجعل الأمر ملتبسًا وغير واضح بالنسبة لها.

١٠- البنية - تحتوي بنية البيان على حقائق إضافية تؤيد الفقرة الأولى. يكون الترتيب مهمًا جدًا وتسمى القاعدة العامة الهرم المقلوب والتي تشير إلى أن الحقائق المهمة تكون في الفقرة الأولى وتكون الفقرات التالية متضمنة حقائق معلومات أقل أهمية.

١١- وضع الفقرات - تكون الفقرات في الصحف قصيرة بشكل مقصود. إذا كانت الفقرة تحتوي على أكثر من ثلاث جمل تصبح قراءتها صعبة. ينبغي أن يتم استخدام القاعدة نفسها في البيانات الصحفية.

١٢- العناوين الفرعية - من النادر استخدام العناوين الفرعية في البيانات الصحفية ولكن يمكن استخدامها في البيانات متعددة الصفحات لتقديم معلومات خاصة مثل نص الخطاب والإحصاءات أو قوائم أسماء طويلة.

١٣- ترقيم الصفحات - يجب أن يتم ترقيم كل الصفحات على التوالي.

١٤- الزيادة - إذا كان البيان الصحفي يتكون من أكثر من صفحة واحدة، عندها يجب أن تتم طباعة كلمة رمز الطابعة "زيادة" في أسفل كل صفحة.

١٥- علامة النهاية - يجب أن يتم استخدام رمز نهاية في نهاية البيان الصحفي والذي يلي الفقرة الأخيرة.

١٦- ترميز التاريخ - يفضل أن يتم ترميز تاريخ البيان الصحفي، مثلًا ٤/ ٥/ ٠٩.

- الأسلوب - تتبع معظم المنظمات قواعد أسلوب صحيفة نيويورك تايمز New York Times أو وكالة أسوشيتد برس Associated Press.
- المحتوى - يجب أن تكون معلومات المحتوى من المعلومات التي يرغب عدد كبير من الناس في معرفتها. يتم استخدام ١٠٪ فقط من المعلومات التي يتلقاها الناس. لذلك، فإن كل المعرفة الاحترافية في تنفس وتصميم البيان الصحفي لا تجدي نفعًا إذا لم يكن المحتوى الرئيسي ذا أهمية إخبارية. لذلك، يجب أن يعمل موظفو العلاقات العامة في المنظمة على وضع محتوى يكون لافتًا لنظر المحرر. تتنافس المنظمات بشكل دائم على المساحات الصحفية المحدودة.
- المبادئ التوجيهية لصياغة البيان الصحفي لعملية الترويج للفعالية:
- استخدام أسلوب الكتابة المتبع في وكالة أسوشيتد برس.
- الإيجاز، إن صفحة واحدة تفي بالغرض.
- تحديد السوق المستهدفة المراد مخاطبتها.
- تحديد الجهات الرئيسية التي يتوجب عليك إرسال البيان الصحفي لها.
- الاتصال بالجهات الرئيسية وتوضيح أهمية البيان الصحفي بالنسبة للبرنامج والمجتمع.
- توجيه البيان الصحفي إما للمستهلكين رفيعي المستوى أو المستهلكين المعتدلين أو المستهلكين العاديين أو لغير المستهلكين.
- إرسال البيان الصحفي مبكرًا (أسبوعان أو ثلاثة أسابيع على الأقل قبل الفعالية).
- إدراج أي مواد ذات علاقة (مثلًا: برامج أو كتيبات أو الدليل الإعلامي).
- متابعة البيان الصحفي المرسل لضمان نشره في الوقت المحدد وللإجابة عن أي استفسارات.
- تقديم الشكر اللازم بعد نشر البيان الصحفي.

الصور والرسومات مهمة جدًّا

تعد الصور والرسومات وسائل مهمة جدًّا فـي العلاقات العامة. عند التقاط الصور و/ أو اختيارها للنشر، استخدم الصور الحركية وصور الأشخاص، إذ إن الصـور التي تعكس الـحركة تكون أكثر جاذبية، كما تكون

صور الأشخاص أكثر أثرًا من تلك التي تكون خالية من الأشخاص؛ كلما كان عدد الأشخاص أقل كان ذلك أفضل. أخيرًا، تكون الأمور التالية مهمة عند التقاط صورة للخلفية: دقة التفاصيل والوضوح وأهميتها بالنسبة للبيان الصحفي.

إن تكنولوجيا الكمبيوتر والبرامج المتطورة تساعد في تقديم رسومات ملونة جاذبة وخلاقة. يجب أن تكون الصور والرسومات البيانية مرتبطة بشكل محدد مع موضوع البيان الصحفي.

الملحق (ز): عملية إجراء المقابلات

لا تكون الأسئلة المتعلقة بالنوع الاجتماعي أو العمر أو العرق أو الدين أو الأصل القومي أو الإعاقة مناسبة عند إجراء مقابلات مع المرشحين لشغل الوظائف.

تعد قواعد الحس السليم والمجاملة والطريقة المهنية هي القواعد الأساسية لإجراء مقابلات ناجحة. عامل النساء أو الرجال أو الأقليات أو الأشخاص ذوي الإعاقات بنفس الطريقة المهنية. ينبغي لك تذكر:

- طرح نفس الأسئلة العامة وطلب نفس المعايير مع جميع مقدمي الطلبات.
- معاملة مقدمي الطلبات بنزاهة ومساواة واتساق.
- اتباع خطة المقابلات المقررة التي تساعد على تحقيق العدالة في المقابلات.

لا يكون السلوك التمييزي لائقًا حتى عندما لا يكون مقصودًا. ينبغي الاهتمام بالمظهر اهتمامًا خاصًّا عند إجراء المقابلات. إن مسألة طرح أسئلة معينة غير متعلقة بالوظيفة لا يدل بالضرورة بأنك تقصد التمييز ولكن هذا النوع من الأسئلة يتم استخدامه عادة بطريقة تنم عن التمييز.

تكون الاقتراحات التالية مفيدة لضمان عدم انتهاك أي قوانين فدرالية أو محلية متعلقة بتكافؤ فرص العمل أثناء المقابلة:

١- طرح الأسئلة المتعلقة بموضوع الوظيفة فقط، ولأنه يمكن إعطاء أهمية غير مناسبة لأسئلة تتعلق بخطط الزواج أو شؤون الأسرة ؛ لذا لا تسأل عن:

- الحالة الاجتماعية أو الترتيبات البعيدة عن مسائل الزواج.
- عمل الزوج/ الزوجة أو أسئلة تتعلق بدخل الطرف الآخر.
- شعور الزوج/ الزوجة بالنسبة لحياة العمل المتعلقة بالمرشح ومتطلبات السفر وإمكانية الرحيل.
- التاريخ الطبي المتعلق بالحمل أو أي أسئلة متعلقة بالحمل (قضت لجنة تكافؤ فرص العمل بأن رفض توظيف الأنثى لمجرد أنها حامل يعد من أنواع التمييز على أساس الجنس).
- والسؤال عن وجود أطفال وعددهم وأعمارهم.

٢- المهنية والاتساق عند مخاطبة الرجال والنساء؛ إما استخدام الاسم الأول أو الأخير لكل المرشحين والأشخاص محل التوظيف.

٣- عدم طرح أي أسئلة على الأشخاص ذوي الإعاقات خلاف الأسئلة المتعلقة بالوظيفة فقط ؛لذلك، لا تستفسر عن:

- الحالة المرضية أو الحالة البدنية/ النفسية.

- طبيعة أو خطورة الإعاقة الظاهرة.
- المشاكل التي يتعرض لها الشخص بسبب الإعاقة.
- كيف حدثت الإعاقة.

يجوز الاستعلام حول:

- فيما إذا كان الشخص بحاجة إلى مساعدة معينة أثناء التوظيف أو أثناء إجراء المقابلة.
- قدرة الشخص على أداء مهمات وظيفية ضرورية بوجود أو بدون وجود مساعدة معقولة.
- مسألة الدوام في وظائف سابقة في حال تم طرح السؤال على جميع المرشحين وحصرًا فيما يتعلق بالإجازات والتأخر لأي سبب (خلاف أيام الغياب الناتجة عن الإعاقة/ المرض).

٤- عند الاختيار أو تقديم التوصيات، تجنب افتراض افتراضات مثل:

- ربما يفضل المشرفون الرجال أو النساء أو موظفون من أصول عرقية معينة أو أشخاص بدون إعاقات بدنية.
- ربما لا يرغب الزبائن أو زملاء العمل في التعامل مع الرجال أو النساء أو الأقليات أو أشخاص من ذوي الإعاقات.
- ربما تتطلب الوظيفة السفر أو السفر مع جنس مختلف أو أعضاء من خلفية عرقية مختلفة مما يؤدي إلى التفكير في عدم اختيار المتقدم للوظيفة.
- ربما تنطوي الوظيفة على ظروف عمل غير عادية مما يؤدي إلى التفكير في عدم اختيار المتقدم للوظيفة.

٥- حسب نظام القانون الأمريكي، يعدّ الشخص بريئًا حتى يثبت العكس، لذلك لا يكون لقيود الاعتقال بدون تهمة أي أثر في هذا الصدد؛ لذلك، لا يجوز الاستفسار عن قيود الاعتقال. من المناسب الاستفسار عن قيود الإدانة المتعلقة بالمتقدم للوظيفة فيما يتعلق بالوظائف الأمنية ذات الحساسية العالية.

٦- إذا كنت ترغب بمناقشة البلدة أو المدينة، يمكنك ذكر كل شيء، ولكن لا تغالِ في موضوع خصائص المدينة كمكان لعيش العائلة وتربية الأطفال. لا تفترض بأن بلدتك أو مدينتك لا تصلح كمكان للشخص الأعزب أو للأقليات. اذكر البحيرات أو المناطق الحضرية الموجودة في المدينة أو أي شيء ذي صلة بالموضوع. تجدر الإشارة بأن الشخص الأعزب يمكن أن يكون بشراء منزل وليس مجرد استئجار شقة.

٧- عموماً، تجنب الإشارة إلى المناسبات السعيدة الشخصية للمرشح (أي، الاجتماعية و/ أو الجنسية).

٨- عدم الإشارة بأنك مهتم بتوظيف النساء أو شخص من الأقليات أو شخص من ذوي الإعاقات لتحسين ملف منظمتك عند لجنة تكافؤ فرص العمل. ينبغي لك توفير فرصة لاستلام الوظيفة استنادًا إلى المؤهلات فقط.

هنالك العديد من الأشياء التي يمكن قولها أو تنفيذها - ما الذين يمكنك التحدث بشأنه؟ يمكن مناقشة:

- مؤهلات الشخص وقدراته وخبراته وثقافته واهتماماته.
- واجبات الوظيفة ومسؤولياتها.
- مكان الوظيفة والسفر والأجهزة والمنشآت المتوفرة.
- الفرص والإمكانيات الوظيفية للتطور والنمو التقدم.
- رسائل المنظمة وبرامجها وإنجازاتها.

المراجع

Achampong, F. (1999). *Workplace sexual harassment law: Principles*, landmark developments, and framework for effective risk management. Westport, CN: Quorum Books.

Allen, S., & Amunn, C. S. (2006). *How to be successful at sponsorship sales*. Holmdel, NJ: Allen Consulting, Inc.

Ammon, R. & Unruh, N. (2007). Crowd management. In D. J. Cotten, & J. T. Wolohan (Eds.), Law for Recreation and Sport Managers (4th) (pp. 334-341). Dubuque, IA: Kendall/Hunt Publishing.

Ammon, R., Southall, R., & Blair, D. (2004). Sport Facility Management: Organizing Events and Mitigating Risks. Morgantown, WV: Fitness Information Technology.

Antoniou, P., (1994). *Competitiveness Through Strategic Success*. Oxford, OH : Planning Forum.

Appenzeller, H., & Lewis, G. (2000). *Successful sport management*. Durham, NC: Carolina Academic Press.

Appenzeller, T., (2000). Plying a fabled waterway. U.S. News Online. (Available at: http://www.usnews.com/usnews/issue/000828/passage.htm.

Bennis, W. (1989). Managing the dream: Leadership in the 21st century. Journal of Organizational Change Management, 2, 7.

Bennis, W. (1994), On Becoming a Leader, Perseus Books, Cambridge, Mass., p. 39-42.

Bogan, C. E., & English, M. J. (1994). *Benchmarking for best practices*. New York: McGraw Hill Publishers, Inc.

Bronzan, R. T., & Stotlar, D. K. (1992). Public Relations And Promotions In Sport. Mobile, AL: U.S. Sports Academy.

Brown, Mark J. (2003). Risk Management and Insurance Research: 1980–2002. *Risk Management and Insurance Revie*. Vol. 6. 1. Blackwell Publishing, Inc.

Buisman, Kevin, A., Thompson, Frank., Cox, Arthur T., (1993). "Applying Risk Management Principles to Athletic Administration," *College Athletic Management*, Vol. IV, No. 4, 10-16.

Byl, J. (1990). *Organizing successful tournaments*. Champaign, Ill.: Leisure Press.

CNN, (2002). Hundreds questioned in Nevada Casino Deaths," CNN. com, April 28.

Corbin, J., (2003). "Strategies to Improve Management of Travel for All Planned Special Events in a Region," Presented at the 82nd Annual Meeting of the Transportation Research Board, Washington, D.C.

Cormier, R. A. (1995). *Error-free writing*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Publishers.

Cotten, D.J. (2003). Defenses against liability. In Cotten, D.J., & Wolohan, J.T. (Eds.), Law for recreation and sport managers. (4th ed). Dubuque, IA: Kendall/Hunt.

Crompton, J. (1999). *Financing and Acquiring Park and Recreation Resources*. Champaign, IL: Human Kinetics.

Crompton, J. (2004). *The proximate principle: The impact of parks, open space and water features on residential property values and the property tax base*. Ashburn, Virginia: National Recreation and Park Association.

Crompton, J., Howard, D., & Var, T. (2003). Financing major league facilities: Status, evolution and conflicting forces. *Journal of Sport Management*, 17(1), 156-184.

Daft, R. L. (2001). *Essentials of organizational theory and design* (2nd ed.). Cincinnati: South Western Publishers.

Daft, R.L. (2007). *Organizational theory and design* (9th ed.). Cincinnati: South Western Publishers.

Drucker, P.F. (1988) "Management and the world's work", Harvard Business Review, Vol. 66, Iss. 5, pp. 65-76.

Eickhoff-Shemek, J. (2002). Legal duties toward trespassers, licensees, and invitees. *ACSM's Health & Fitness Journal*, 6 (3), 30–32.

Ensman, R.G., Jr. (1998). Angry customers: A step-by-step guide to turning things around. *Employee Services Management*, 41(1), p.33.

Ensman, Ricard G., Jr. (1999).Brainstorming: A Key to Innovative Idea. Credit.16,4.

Ernst &Young (2010) Understanding customer behavior in retail banking. See the online link:
http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Understanding_customer_behavior_in_retail_banking_-_February_2010/$FILE/EY_Understanding_customer_behavior_in_retail_banking_-_February_2010.pdf

Fogg, D. (1994). Team-Based Strategic Planning: A Complete Guide to Structuring, Facilitating, and Implementing thc Process. New York: ANACOM.

Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, J. (1993). Applied Strategic Planning. New York: McGraw-Hill, Inc.

Gunsten, P. (1978). *Tournament Scheduling: The Easy Way*. Hunter Textbooks, Incorporated.

Hamel, G. and Prahalad, C. K. 1994. Competing for the Future. Boston, MA. Harvard Business School Press.

Harrington, H. J. (1991). *Business process improvement*. New York: McGraw Hill.

Heidrich, K. W. (1990) Volunteers Life-Styles: Market Segmentation Based on Volunteers' Role Choices. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 19, 21-31.

Held, T., (2002) "Dead Family Reunion in East Troy Is a Go," *Milwaukee Journal-Sentinel*, June 28.

Horine, L. E., & Stotlar, D. K. (2003). *Administration of Physical Education and Sport Programs*. New York: McGraw-Hill.

Howard, D. R., & Crompton J. L. (2004). *Financing Sport*. 2nd Ed. Morgantown, WV: Fitness Information Technology, Inc.

Jensen, C. R., & Overman, S. J. (2003). The school athletics program. In C. R. Jensen, S. J. Overman (Eds.), Administration and management of physical education and athletic programs. Prospect Heights, IL: Waveland Press.

Kelleher, B., (2003). "Action on the Highways," *Transportation News*, Florida Department of Transportation, Vol. 36, No. 1, January, p. 7.

Kelleher, J. (2003). Professional development that works: a model for assessment Driven professional development Phi Delta Kappan, 84, 751-764.

Laitner, B., (2002). "Royal Oak Preparing to Handle Crowds of Red Wings Fans," *Detroit Free Press*, June 13.

Los Angeles City Traffic Info, (2003). City of Los Angeles Department of Transportation, Los Angeles, California, [Online]. Available: http://trafficinfo.lacity.org. [2003, May 14].

Meagher J. (1995) Partnership or Pretence – a Handbook of Empowerment and Self-Advocacy for Consumers/Users and Survivors of Psychiatric Services. Psychiatric Rehabilitation Association, Strawberry Hills, Australia.

Miller, L. (1997). *Sport Business Management*. Gaithersburg, Maryland: Aspen.

Montana, P. J., & Charnov, B. H. (2000). *Management* (3rd ed.). Hauppauge, NY: Barron's Educational Series, Inc.

Moore, M., (1995). Creating Public Value: Strategic Management in Government. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Mosley, D.C., Megginson, L.C., & Pietri, P.H. (2005). *Supervisory management: The art of inspiring, empowering, and developing* (6th ed.). Cincinnati: South Western Publishers.

Mosley, D.C., Pietri, P.H., & Megginson, L.C. (1996). *Management: Leadership in action* (5th ed.). New York: HarperCollins College Publishers.

Mulrooney, A. L., Farmer, P. J. & Ammon, R. (1995). Sport facility planning and management. Morgantown, WV: Fitness Information Technologies, Inc.

Page, S. B. (1998). *Establishing a system of policies and procedures: Setting up a successful policies and procedures system for printed, online, and web manuals.*Westerville, OH: Process Improvement Publishing.

Page, S. B. (2000). *Achieving 100% compliance of policies and procedures*. Westerville, OH: Process Improvement Publishing.

Page, S. B. (2001). *Seven steps to better written policies and procedures: Exercises and suggestions to improve your writing skills for policies and procedures*. Westerville, OH: Process Improvement Publishing.

Page, S. B. (2002). *Best practices in policies and procedures.* Westerville, OH: Process Improvement Publishing.

Paley N. (1991), "How to Develop a Strategic Marketing Plan: A Step-By-Step Guide", Sanford, FL: CRC Press.

Parkhouse, (2005). See the online link: http://www.hfs.illinois.gov/assetscr/Park%20House-2005-0034991.pdf

Parking and Traffic Management Plans for Invesco Field at Mile High, Prepared for the City and County of Denver by Turner/HNTB, June 2002.

Prendergast P. (1999), Budgets hit back, Management Accounting, January, pp. 14-16.

Regan, T. H. (1997, Spring). The geo-economic approach to sport marketing segmentation. *Public Administration Quarterly.*

Rigsbee, E.R. (1997). Build your retail success triad and eliminate your customer's emotional obstacles to buying. The American Salesman, 42(3), 3–8.

Roberts, L. (1994). *Process reengineering.* Milwaukee, WI: ASQC Quality Press.

Rodenz, E. (2006). *Management fundamentals.* Cincinnati: South Western.

Rushing, G. (2005). "Facility and Event Risk Management" in Facilities Design and Management for Health, Fitness, Physical Activity, Recreation and Sports Facility Development . Sagamore Publishing. 11th Edition (2005) . Thomas Sawyer Editor-in-chief.

Sawyer, T. H. & Smith, O. (1999). The management of clubs, recreation and sport: Concepts and applications. Sagamore Publishing Company: Champaign, IL.

Sawyer, T.H., Bodey, K., & Judge, L.W. (2008). *Sport governance and policy development.* Champaign, IL: Sagamore.

Schlosser, J. & Carter, D., (2001). See the online link: http://www.broadcastingcable.com/news/news-articles/tv-sports-numbers-game/70958

Schmader, S.W. & Jackson, R. (1997). Special Events: Inside and Out, Second Edition. Sagamore Publishing: Champaign Illinois.

Schmitt, B., "State Troopers Close Roads into Downtown Detroit," *Detroit Free Press*, June 13, 2002.

Schwabe, L.D. (2001). *Your store: The secret weapon.* ESM Association Annual Conference and Exhibit, New Orleans, LA. April 8-12.

Seidler, T. (2000). Assessing risks in sport and recreation facilities. Chapter 16. in K. Tritschler (Ed.), Barrow & McGee's practical measurement and assessment. (4th ed., pp. 529-543). Baltimore, MD: Williams and Wilkins.

Severn, Alan K. (1992). Building-Tax abatements: An approximation to land value taxation. *American Journal of Economics and Sociology,* 51(2): 237-245.

Shank, M. (2005). Sports marketing; A strategic perspective. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.

Silverson, S., Wisconsin Department of Transportation – District 2, Personal Communication, February 18, 2003.

Slack, T. (1997). *Understanding sport organizations: The application of organization theory.* Champaign, IL: Human Kinetics.

Sportsbusiness Journal Research. (2008). See the online link: http://www.sportsbusinessdaily.com/Journal

Stier, W. F. (1993). *Alternative career paths in physical education: Sport management.* ERIC Digest, 1–6.

Strategic Highway Research: Saving Lives, Reducing Congestion, Improving Quality of Life, Special Report 260, Transportation Research Board, Washington, D.C., 2001, pp. 220.

Street & Smith's *SportsBusiness Journal* research, November 20-26, 2006, pgs. 18-21.

Street & Smith's *SportsBusiness Journal,* April 28, 2008, pgs. 14-33.

Tauchen, G., Hussey, R., (1991). Quadrature-based methods for obtaining approximate solutions to nonlinear asset pricing models. Econometrica 59, 371–396.

Whalin, G. (1998). Effective store layouts. *Employee Services Management, 41(2), pp. 26-28.*

Williams, C. (2007). *Management* (4th ed). Cincinnati: South Western.

Wolkoff, M.J. (1985). Chasing a Dream: The Use of Tax Abatements to Spur Urban Economic Development. *Urban Studies,* 22: 305-315.

Wong, G.M., & Masteralexis, L.P. (1998). Legal principles applied to sport management. In L.P. Masteralexis, C.A. Barr, & M.A. Hums (Eds.), Principles and practice of sport management (pp.87-116). Gaithersburg, MD: Aspen Publishers.

Wright, P., C.D. Pringle, M.J. Kroll, and J.A. Parnell. 1994. *Strategic Management. Nedham Heights*: Allyn and Bacon.

ثبت المصطلحات

أولًا: عربي – إنجليزي

أ

ابراز السلعة للبيع	Merchandising
اتجاهات المستهلك وتقييم الاحتياجات	Consumer attitudes, and needs assessments
الاتصالات	Communication
اتفاقيات المفاوضات الجماعية الاحترافية	Collective bargaining agreements in professional
الإجراء الإيجابي	Affirmative Action
الإجراءات	Procedures
أجنحة الحفلات	Party suites
الأجنحة الفاخرة، المقاعد	Luxury suites, seats
الاحترافية، انظر الرياضات الاحترافية	Professional. See professional sports
الاحتفاظ بالزبائن (المشجعين)	Retaining customers (fans)
الاختيار للإعلانات	Selecting for advertising
اختيار وسائل الإعلام	Selecting media for
الأخطاء أو المزالق	Pitfalls of
أداء الموظفين	Employee performance
الإدارة	Management

إدارة الحشود	Crowd management
الإدارة القائمة على السياسة	Policy - based management
إدارة الكحول	Alcohol management
الإدارة المالية	Financial management
إدارة المخاطر المالية	Financial risk management
إدارة الموارد البشرية	Human resource management
أدلة العمليات	Operations manuals
أدوات البناء	Building tools of
آرفيست بولبارك (سبرينجديل، ولاية اركنساس)	ARVEST Ballpark (Springdale,AR)
أسباب عدم تجديد التذاكر الموسمية	Reasons for not renewing season tickets
أسباب عدم تجديد الزبائن للموسم	Reasons customers don't renew season
أسباب فقدان الجماهير	Reasons for fan loss
الأستاد	Stadiums
أستاد جوي روبي	Joe Robbie Stadium
الاستثمارات في الأسهم الخاصة	Private equity investment
إستراتجيات مبيعات الكحول	Alcohol sales strategies
استئجار	Hiring
الإشراف على المتطوعين	Supervision volunteers
أصحاب الامتياز	Concessionaires
الأصول، في تخطيط الربح	Assets, in profit planning
الإضرابات وإغلاق العمل	Strikes, lockouts
الإعاقات	Disabilities
إعداد الخطاب	Speech preparation
إعداد الخطة المالية	Preparing financial plan

إعداد المالية	Financial preparing
الإعلام	Media
الإعلانات والمركز الوظيفي	Announcements, job position
أعمال التمثيل	Representation businesses
أفضل شركات الإعلانات	Top advertisers
أكثر الزبائن قيمة	Most Valuable Customers (MVCs)
أكشاك/ محلات الامتيازات	Concession Stands
الأمانات	Trusts
الامتثال	Compliance
الامتياز، موظفي محل بيع التجزئة	Concession, retail store personnel
الامتيازات، تعيين الموظفين	Concessions, staffing
الإنترنت، الاتصال مع الزبائن من خلال	Internet, connecting with customers via
إنشاء نظام	Establishing system of
أنشطة التنفيذ	Implementation activities
أنماط مشاركة المستخدم وتقييم الحاجات	User participation patterns, and needs assessments
أنواع الموظفين	Employee types
الأهداف	Objectives
الإهمال، وإدارة المخاطر	Negligence, and risk management
الأوراق المالية	Securities
أوسبورن، الكسندر ف	Osborn, Alexander F.,
الأوقاف	Endowments
الإيدز، مبادئ توجيهية لإدارته في مكان العمل	HIV/AIDS, guidelines for managing in workplace
الإيرادات الإجمالية المحددة	Defined gross revenue (DGR)
إيرادات السلعة	Merchandise revenue

الإيرادات العامة	Public streams

ب

الباعة (جدول)	Vendors (table)
البث	Forecasting
البحث عن وكالة	Seeking agency
برامج إدارة المخاطر	Risk - management programs
البرامج الإقليمية المنظمة	Regional planned program
البرامج الرياضية	Sports programs
برامج الفعالية الخاصة	Special event programs
برنامج البطولات (برمجيات)	Tournament Pro (software)
برنامج الفعاليات الخاصة المنظمة الإقليمية	Regional planned special events program
بطولات استبعاد المغلوب من المرة الأولى	Single - elimination tournaments
بطولات الاستبعاد من المرة الثانية	Double - elimination tournaments
البطولات الموسعة	Extended tournaments
بطولات جولة وربين	Round - robin tournaments
بناء قاعدة المشجعين/ الزبائن	Building fan/customer base
بودي، كمبرلي	Bodey, Kimberly J.,
البيانات الديموغرافية، وتقييم الحاجات	Demographic data, and needs assessments
بيانات الرسالة	Mission statements
بيانات الرؤية	Vision statements
بيرمان مقابل جامعة نوتردام	Bearman v. University of Notre Dame
البيع الشخصي	Personal selling
البيئة الداخلية	Internal environments
بيئة المهام	Task environments

ت

تأثير باجماليون	Pygmalion effect
تأجير السيارات، ضرائب سيارات الأجرة	Car rental, taxi taxes
تأسيس	Establishing
التأمين	Insurance
التجارة الإلكترونية	E - commerce
التجنيد/ الجذب/ التوظيف	Recruiting
تحديد، تمييز	Identifying, differentiating
التحرش، الجنسي	Harassment, sexual
التحفيز والاحتفاظ والتعليم	Motivating, retaining, educating
التحليل المالي	Financial analysis
التحليلات الظرفية	Situational analyses
التخصصية	Specialization
التخطيط	Planning
تخطيط الأرباح	Profit planning
التخطيط الإستراتيجي	Strategic planning
تخطيط الفعالية	Event - planning
التخطيط المالي	Financial planning
تخطيط المحل الفعال (جدول)	Effective store layout (table)
تخطيط وإدارة منشآت الجمعية العامة (جويل)	Public Assembly Facilities Planning and Management (Jewell)
تخفيضات ضريبة الممتلكات	Property tax abatements
التدريب أثناء الخدمة	In - service training
التدقيق الداخلي	Internal auditing
التدقيق والخطط المالية	Auditing and financial plans

التذاكر	Tickets
تراخيص المقاعد الشخصية	Personal seat licenses (PSLs)
الترويج	Promotion
التسلسل الوظيفي	Chain of command (COC)
التسويق	Marketing
التصاريح، الفعالية	Permits, event
تصميم الاستبيانات	Designing questionnaires
تصميم المحل	Store design
تصميم محل بيع التجزئة	Store (retail) design
التصنيف	Classifying
تطبيق القانون	Law enforcement
التظلم	Grievance
التعامل مع الأشخاص الصعبين	Dealing with difficult people
التعامل مع الأشخاص الغاضبين	Dealing with angry people
التعامل مع الشكاوى	Dealing with complaints
التعبير عن الذات، والقيادة	Self - expression, and leadership
التعليم	Education
تعيين موظفين محلات بيع التجزئة	Staffing Retail Stores
تفادي مشاكل تصميم الامتياز في إدارة مرافق الترفيه (روجر)	Avoiding Concession Design Problems in Managing the Leisure Facility (Roger)
التفاعل مع الزبائن	Interactions with customers
التفويض، الفعال	Delegation, effective
التقدير	Recognizing
تقدير المتطوعين	Recognizing volunteers

تقديم الطعام	Catering
التقييم	Assessing
تقييم أداء الموظفين	Employee performance evaluations
تقييم التخطيط المالي	Evaluating for financial planning
تقييم الحاجات	Needs Assessments
تقييم المخاطر	Risk assessment
تقييمات المخاطر الصحية	Health hazard appraisals
التكاليف، وضع الميزانية	Costs, and budgeting
التكنولوجيا	Technologies
التمويل	Financing
تمويل الديون	Debt financing
تمويل المشروع	Project finance
التمويل قصير المدى	Short - term financing
التمويل، انظر الإيرادات	Funding. See revenue
التمييز	Discrimination
التنبؤ	Forecasting
التنبؤ بالتدفق النقدي	Predicting flow
تنظيم (وظيفة الإدارة)	Organizing (management function)
التنظيم الرأسي	Line organization
تنظيم بطولات ناجحة (بيل)	Organizing Successful Tournaments (Byl)
تنفيذ السياسات والإجراءات	Implementing policies and procedures
التواصل في الفعاليات الخاصة	Communicating on special events
التوثيق	Documentation
توجيه المتطوعين	Orientation for volunteers

توزيع أدلة السياسات والإجراءات	Distributing policies and procedures manuals
التوزيع والتنفيذ والامتثال	Distribution, implementation, compliance
التوظيف، الاستبقاء	Recruitment and retention
توماس، سوير.هـ،	Sawyer, Thomas H.,

ث

الثقافة، التنظيمي	Culture, organizational

ج

الجداول	Schedules
جدول الرواتب (عمليات الامتياز)	Payroll (concession operations)
جدولة البطولات: الطريق السهل(جونستين)	Tournament Scheduling: The Easy Way (Gunsten)
جماهير، انظر الزبائن	Fans. See customers
جمع البيانات لإعداد الميزانية	Collecting for budget preparation
جمعيات اللاعبين المحترفين (جدول)	Professional player associations (table)
الجمعية التجارية للتسلية الخلوية	Outdoor Amusement Business Association (OABA)
جميع البيانات لتقييم الحاجات	Collecting for needs assessments
جويل، دون	Jewell, Don

ح

حجز الفعاليات	Booking events
حزم التأمين على الحياة	Life insurance packages
الحقوق	Rights
حقوق البث	Broadcast rights
حقوق التسمية	Naming rights
حقوق التسمية المشتركة للجامعات (جدول)	College corporate naming rights (table)
الحقوق الحصرية	Exclusivity rights

Restaurant rights	حقوق المطعم
Corporate naming rights	حقوق تسمية الشركة
Venue naming rights, by total value (table)	حقوق تسمية المنشآت، بالقيمة الإجمالية (جدول)
Serving rights	حقوق تقديم الخدمة
Food and beverage serving rights	حقوق تقديم الطعام والشراب
Campaigns, promotional mix	الحملات، والمزيج الترويجي
Governance described	الحوكمة بشكل تفصيلي

خ

Private, joint - private funding	الخاص، التمويل المشترك - الخاص
Lexus loss	خسارة لكزس
Characteristics of (table)	خصائص (جدول)
Discounting	خصم
Public speaking	الخطابة العامة
Master plan (sample)	الخطة الرئيسية (عينة)
Financial plan (sample)	الخطة المالية (عينة)
Operational plans	الخطط التشغيلية
Standing plans	الخطط الدائمة
Business plans	خطط العمل
Benefit plans	خطط المنافع/ الفوائد/ المزايا
Special event implementation plans	خطط تنفيذ الفعالية الخاصة
Single - use plans	الخطط ذات الاستخدام الواحد
Long - term plans	الخطط طويلة المدى
Short - term plans	الخطط قصيرة المدى
Process steps	خطوات العملية

خطوات ناجحة	Steps for successful

د

الدخول إلى، ومراقبة المباني، والفعاليات	Access, controlling to buildings, events
الدراسات المسحية	Surveys
دراسات تقييم الحاجات، التقارير	Needs assessment surveys, reports
الدعايات	Advertising
الدعاية، الفعالة	Publicity, effective
دعم الفعاليات الخاصة	Supporting special events
دليل إجراءات وسياسات نظام الترقيم	Numbering system policies and procedures manual
دليل السياسات والإجراءات	Policies and procedures manuals
الدور الإستراتيجي	Strategic role of
دورات الميزانية	Budget cycles

ر

الرابطة الدولية لمديري القاعات	International Association of Auditorium Managers (IAAM)
الرابطة الوطنية لأصحاب الأمتيازات	National Association of Concessionaires (NAC)
الرابطة الوطنية لأصحاب الامتيازات الجامعية	National Association of College Concessionaires
الربح	Profit
الرسوم المالية	Fees
الرسومات البيانية	Charts
رشنج، جاري	Rushing, Gary
الرعاية	Sponsorship
الرقابة الداخلية، الإدارة المالية	Internal control, financial management
روجيرز، ستيف	Rogers, Steve
الرياضات الاحترافية	Professional sports

ز

الزبائن (المشجعين)	Customers (fans)
الزبائن الغاضبين، التعامل معهم	Angry customers, dealing with
الزبائن المطرودون	Ejected customers

س

سترات تكس	StratTix
سجلات الموظفين	Personnel records
السرقة	Theft
سرية الملفات الشخصية	Confidentiality of personnel files
سقف الراتب	Salary caps
السلامة	Safety
سلطات إصدار السندات الخاصة	Special bonding authorities
السلوك ، النظرية، والثقافة التنظيمية	Organizational behavior, theory, culture
سندات المنشآت الرياضية	Bonds for sports facilities
سوات (نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات) رسومات بيانية	SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats) charts
سوق الوول – مارت	Wal - Mart
سياسات	Policies
سياسات التحرش الجنسي	Sexual harassment policies
سياسات وإجراءات الامتثال	Policies and procedures' compliance
سياسات وإجراءات التظلم	Grievance policies, procedures

ش

شبابيك التذاكر	Box offices
الشبكات	Networking

شبكة القيادة	Leadership Grid
الشراء والترويج	Buying, merchandising
الشركاء المؤسسون	Founding partners
شركاء بيع التجزئة	Retail partners
شكاوى	Complaints
شواب، لين	Schwabe, Lynne

ص

الصالات	Arenas
صالة كاردينالز (جليندیل، أريزونا)	Cardinals Arena (Glendale, AZ)
صالة ويلز فارجو (ديس موينس)	Wells Fargo Arena (Des Moines)
الصيانة، إدارة الممتلكات	Maintenance, housekeeping

ض

الضرائب	Taxes
الضرائب الصعبة	Hard taxes
ضرائب العقارات	Real estate taxes
ضرائب الفنادق	Hotel - motel taxes
ضرائب اللاعبين	Player taxes
ضرائب المطعم	Restaurants taxes
ضرائب الممتلكات	Property taxes
ضرائب الممتلكات الشخصية	Personal property taxes
ضرائب المواد الضارة	Sin taxes
ضرائب تطوير السياحة	Tourist development taxes
ضريبة الدخل	Income tax
ضريبة المبيعات العامة	General sales tax

الضمان	Bonding

ط

طباعة التذاكر	Printing of tickets
طباعة، وأنواع التذاكر	Types of tickets
الطوارئ	Emergencies

ع

العامة، الخطابة	Speaking, public
عامل غرتزكي	Gretzky Factor
عامل نوبل	Nobel factor
عدائية جنسية	Sexually hostile
العصف الذهني والتخطيط	Brainstorming, and planning
العضويات، وبيع التذاكر	Membership, and ticket sales
عقود الإيجار	Lease agreements
العلاقات العامة	Public relations
علاقات المستهلك	Consumer relations
العلميات التجارية	Mercantile operations
العمل	Labor
عمل فواتير بيع	Processing bills of sale
العمليات	Operations
عمليات الامتياز	Concession operations
عمليات الفعالية الخاصة	Special event operations
عمليات امتياز الطعام	Food concession operations
عمليات بيع التجزئة	Retail operations
عمليات شباك التذاكر	Box office operations

عمليات شباك التذاكر	Box Office Operations
عناصر	Elements of
العنف بين زبائن/ عملاء الفعالية	Violence involving event patrons
عوائد الاستثمار	Return on investment (ROI)
عوائد الأصول	Return on assets (ROA)
عينة	Sample

غ

غايات الأداء، أهدافه	Performance Goals, Objectives
الغايات، في وضع/ تطوير البرنامج	Goals, in program development
الغرف الخاصة/ الأجنحة الفاخرة	Skyboxes

ف

الفرق	Teams
الفريق المالي	Financial team
الفصل من العمل	Termination
الفعاليات	Events
الفعاليات الخاصة المنظمة عن طريق المجتمعات	Planned special events by communities
الفعاليات الخيرية	Charity events
فواتير البيع، إجراءات عملها	Bills of sale, processing procedures
في التخطيط الإستراتيجي	In strategic planning
في المنظمات	In organizations
في الولايات المتحدة (جدول)	In the U.S. (table)
الفئات	Categories of
فئات المخاطر	Risk categories
فيرست هوريزن بارك (جرينسبورو،كارولاينا الشمالية)	First Horizon Park (Greensboro, NC)

ق

القادة	Leaders
قانون الأمريكيين ذوي الإعاقات	Americans With Disabilities Act (ADA)
قانون الحقوق المدنية (١٩٦٤)	Civil Rights Act (1964)
قانون العمل	Labor law
قانون الوكيل الرياضي الموحد	Uniform Athlete Agent Act (UAAA)
القائمة على السياسة	Policy - based
قائمة محتويات مقترحة	Suggested table of contents for
قسم العمل في المنظمات	Division of labor in organizations
قسم العمل، التسلسل الوظيفي	Division of labor, chain of command
القوانين	Laws
قوانين تكافئ فرص العمل	Equal Opportunity Employment laws
القوائم المرجعية	Checklists
القوائم المرجعية للتقييم الذاتي	Self - assessment checklists
القيادة	Leadership

ك

كتابة	Writing
كتابة البيانات الصحفية	Writing Press Releases
كتيب العناوين والسياسات والإجراءات	Headings, policies and procedures manual
كوظيفة للقيادة	As leadership function
كيندي، جون إف	Kennedy, John F.,

ل

اللافتات/ اللوحات الارشادية	Signage
لتكون قائدا (بينيس)	On Becoming a Leader (Bennis)

لجان إدارة المخاطر	Risk - management committees
لجنة تكافؤ فرص العمل	Equal Employment Opportunity Commission (EEOC)
للأهداف	With objectives
للملاعب	Of stadiums
لنكولن إبراهام	Lincoln, Abraham
لير، نورمان	Lear, Norman

م

ماكينات البيع	Vending machines
المبادئ التوجيهية	Guidelines
المبيعات	Sales
مبيعات الهدايا التذكارية	Souvenir sales
مبيعات الهدايا، الهدايا التذكارية	Gift, souvenir sales
المتطوعون	Volunteers
المجتمع، وتطوير/ وضع البرامج	Community, and program development
مجمع فرسكو سوكر	Frisco Soccer complex
محالات الوكالات	Agency Shops
محتوى وهيكل أدلة السياسات والإجراءات	Policies and procedures manuals content and structure of
المحكات المرجعية	Benchmarking
محلات بيع التجزئة	Retail stores
المحلية، الفعاليات الخاصة المنظمة	Local, no planned special events
مخاطر الفعالية الخاصة المخطط لها	Planned special event risks
مخططات هيكل السمكة	Fishbone diagrams
المدراء	Managers
المدير المالي	Chief Financial Officer (CFO)

Facilities manager	مدير المنشآت
Controlling (management function)	المراقبة (وظيفة الإدارة)
Controlling access	مراقبة الدخول
Financial internal control	المراقبة المالية الداخلية
Monitoring and evaluating	المراقبة والتقييم
Employee fringe benefits	مزايا إضافية للموظفين
Health benefits	المزايا الصحية
Accountability	المساءلة
In - kind contributions	المساهمات العينية
Responsibility	المسؤولية
Public liability, and risk management	المسؤولية العامة وإدارة المخاطر
Problems, dealing with complaints	المشاكل، التعامل مع الشكاوى
Beverage	المشروبات
Private funding sources	مصادر التمويل الخاصة
Sources, and budgeting	المصادر، ووضع الميزانية
Public revenue streams	مصادر/ إيرادات الدخل العامة
Revenue sources, expenditures, capital budgeting	مصادر/ إيرادات الدخل، المصروفات، ميزانية رأس المال
Transactions	المعاملات
Collective bargaining	المفاوضة الجماعية
Trouble seats	مقاعد الأزمة
Premium seating	المقاعد الاستثنائية
Latecomer seats	مقاعد المتأخرين
Complimentary seats	المقاعد المجانية
Usher seats	مقاعد المرشدين

المقاعد المعطلة	Obstructed seats
مقاعد المنزل	House seats
مقاعد النادي	Club seating
مقاعد كبار الشخصيات	VIP seats
المقاولون المستقلون	Independent contractors
المقدمة المنطقية	Premise
مكاتب المحاماة الرياضية	Sports law firms
المكونات، القدرات الرئيسية	Ingredients, key abilities
الملاعب الاحترافية، من خلال القيمة الإجمالية	Professional venue, by total value
ملعب لوكاس أويل (إنديانابوليس)	Lucas Oil Stadium (Indianapolis)
ملفات الموظفين	Personnel files
ممارسات العمل غير العادلة	Unfair labor practices
منح	Grants
المنشآت	Facilities
المنظمات	Organizations
المنظمات الاحترافية، ووضع/ تطوير البرنامج	Professional organizations, and program development
منظمات غير ربحية، المسائلة في	Not - for - profit, accountability in
منع الفعاليات الخاصة الغير الناجحة	Preventing unsuccessful
مواصلة القيادة	Leadership Continuum
مواضيع، الإعلان	Themes, advertising
مواقف	Parking
المؤسسات التعليمية، الجدولة	Educational institutions, scheduling
موسم التذاكر، الأسباب وراء عدم تجديد الزبائن	Season tickets, reasons customers don’t renew
الموظفون الموسميون	Seasonal employees

الموظفين	Employees, staff
الميزانيات	Budgets
الميزانيات العمومية	Balance sheets
ميزانية رأس المال	Capital budgeting
ميلر، جون	Miller, John J.,

ن

ناشيونال بارك (واشنطن دي سي)	National Park (Wash. D.C.)
نزاعات العمل (جدول)	Labor disputes (table)
نسبة البائع	Vendor equity
نسبة المقاول	Contractor equity
نشر خطة إدارة النقل للموقع	Venue transportation management plan development
نصائح للكتابة، (جدول)	Tips for writing (table)
نظام إدارة الموظفين	Personnel management system
النظرة العامة للعملية	Process overview
النظريات الإجرائية في القيادة	Transactional theories of leadership
النظريات الخصائصية في القيادة	Traits theories of leadership
النظريات السلوكية في القيادة	Behavioral theories of leadership
نظريات القيادة	Theories of leadership
النظريات الموقفية الطارئة في القيادة	Contingency - situational theories of leadership
نظرية إكس، واي، زي (القيادة)	Theory X, Y, Z (leadership)
نظرية القائد – الخادم	Servant - Leaders theory
نظرية دورة الحياة	Life - Cycle Theory
النفقات وإعداد الميزانية	Expenditure, and budgeting
النقابات/ الاتحادات	Unions

النقد المالي	Cash
النقل	Transportation
نيويورك ميتس ويانكيز	New York Mets & Yankees (NYC)

هـ

هايبس، جوليا آن	Hypes, Julia Ann
الهبات/ المنح العقارية المتبقية	Rest estate gifts

و

واي - فاي، والامتيازات	Wi Fi, and concessions
وحدات المفاوضة	Bargaining unites
الوصايا	Bequests
الوصف الوظيفي	Job descriptions
الوصف الوظيفي للمتطوعين	Volunteer job descriptions
وضع / تطوير برنامج	Program development
وضع/ تطوير	Developing
وضع/ تطوير الخطة	Developing plan
وضع/ تطوير القوائم	Developing lists
وضع/ تطوير المواقع الإلكترونية	Web sites, developing
وضع/ تطوير النماذج	Forms development
الوظيفة	Function of
وظيفة الإدارة	Management function
وظيفة القيادة	Leadership function
وعلاقات المستهلك	And consumer relations
الوكالة الحرة	Free agency
وكلاء	Agents
الوكلاء الرياضيون	Sports agents

ثانيًا: إنجليزي – عربي

A

Access, controlling to buildings, events	الدخول إلى، ومراقبة المباني، والفعاليات
Accountability	المساءلة
Advertising	الدعايات
Affirmative Action	الإجراء الإيجابي
Agency Shops	محالات الوكالات
Agents	وكلاء
Alcohol management	إدارة الكحول
Alcohol sales strategies	إستراتجيات مبيعات الكحول
Americans With Disabilities Act (ADA)	قانون الأمريكيين ذوي الإعاقات
And consumer relations	وعلاقات المستهلك
Angry customers, dealing with	الزبائن الغاضبين، التعامل معهم
Announcements, job position	الإعلانات والمركز الوظيفي
Arenas	الصالات
ARVEST Ballpark (Springdale,AR)	آرفيست بولبارك (سبرينجديل، ولاية اركنساس)
As leadership function	كوظيفة للقيادة
Assessing	التقييم
Assets, in profit planning	الأصول، في تخطيط الربح
Auditing and financial plans	التدقيق والخطط المالية
Avoiding Concession Design Problems in Managing the Leisure Facility (Roger)	تفادي مشاكل تصميم الامتياز في إدارة مرافق الترفيه (روجر)

B

Balance sheets	الميزانيات العمومية
Bargaining unites	وحدات المفاوضة

Bearman v. University of Notre Dame	بيرمان مقابل جامعة نوتردام
Behavioral theories of leadership	النظريات السلوكية في القيادة
Benchmarking	المحكات المرجعية
Benefit plans	خطط المنافع/ الفوائد/ المزايا
Bequests	الوصايا
Beverage	المشروبات
Bills of sale, processing procedures	فواتير البيع، إجراءات عملها
Bodey, Kimberly J.,	بودي، كمبرلي
Bonding	الضمان
Bonds for sports facilities	سندات المنشآت الرياضية
Booking events	حجز الفعاليات
Box office operations	عمليات شباك التذاكر
Box Office Operations	عمليات شباك التذاكر
Box offices	شبابيك التذاكر
Brainstorming, and planning	العصف الذهني والتخطيط
Broadcast rights	حقوق البث
Budget cycles	دورات الميزانية
Budgets	الميزانيات
Building fan/customer base	بناء قاعدة المشجعين/ الزبائن
Building tools of	أدوات البناء
Business plans	خطط العمل
Buying, merchandising	الشراء والترويج

C

Campaigns, promotional mix	الحملات، والمزيج الترويجي

Capital budgeting	ميزانية رأس المال
Car rental, taxi taxes	تأجير السيارات، ضرائب سيارات الأجرة
Cardinals Arena (Glendale, AZ)	صالة كاردينالز (جليندِيل، أريزونا)
Cash	النقد المالي
Categories of	الفئات
Catering	تقديم الطعام
Chain of command (COC)	التسلسل الوظيفي
Characteristics of (table)	خصائص (جدول)
Charity events	الفعاليات الخيرية
Charts	الرسومات البيانية
Checklists	القوائم المرجعية
Chief Financial Officer (CFO)	المدير المالي
Civil Rights Act (1964)	قانون الحقوق المدنية (١٩٦٤)
Classifying	التصنيف
Club seating	مقاعد النادي
Collecting for budget preparation	جمع البيانات لإعداد الميزانية
Collecting for needs assessments	جميع البيانات لتقييم الحاجات
Collective bargaining	المفاوضة الجماعية
Collective bargaining agreements in professional	اتفاقيات المفاوضات الجماعية الاحترافية
College corporate naming rights (table)	حقوق التسمية المشتركة للجامعات (جدول)
Communicating on special events	التواصل في الفعاليات الخاصة
Communication	الاتصالات
Community, and program development	المجتمع، وتطوير/ وضع البرامج
Complaints	شكاوى

الامتثال	Compliance
المقاعد المجانية	Complimentary seats
عمليات الامتياز	Concession operations
أكشاك/ محلات الامتيازات	Concession Stands
الامتياز، موظفي محل بيع التجزئة	Concession, retail store personnel
أصحاب الامتياز	Concessionaires
الامتيازات، تعيين الموظفين	Concessions, staffing
سرية الملفات الشخصية	Confidentiality of personnel files
اتجاهات المستهلك وتقييم الاحتياجات	Consumer attitudes, and needs assessments
علاقات المستهلك	Consumer relations
النظريات الموقفية الطارئة في القيادة	Contingency - situational theories of leadership
نسبة المقاول	Contractor equity
المراقبة (وظيفة الإدارة)	Controlling (management function)
مراقبة الدخول	Controlling access
حقوق تسمية الشركة	Corporate naming rights
التكاليف، وضع الميزانية	Costs, and budgeting
إدارة الحشود	Crowd management
الثقافة، التنظيمي	Culture, organizational
الزبائن (المشجعين)	Customers (fans)

D

التعامل مع الأشخاص الغاضبين	Dealing with angry people
التعامل مع الشكاوى	Dealing with complaints
التعامل مع الأشخاص الصعبين	Dealing with difficult people
تمويل الديون	Debt financing

Defined gross revenue (DGR)	الإيرادات الإجمالية المحددة
Delegation, effective	التفويض، الفعال
Demographic data, and needs assessments	البيانات الديموغرافية، وتقييم الحاجات
Designing questionnaires	تصميم الاستبيانات
Developing	وضع/ تطوير
Developing lists	وضع/ تطوير القوائم
Developing plan	وضع/ تطوير الخطة
Disabilities	الإعاقات
Discounting	خصم
Discrimination	التمييز
Distributing policies and procedures manuals	توزيع أدلة السياسات والإجراءات
Distribution, implementation, compliance	التوزيع والتنفيذ والامتثال
Division of labor in organizations	قسم العمل في المنظمات
Division of labor, chain of command	قسم العمل، التسلسل الوظيفي
Documentation	التوثيق
Double - elimination tournaments	بطولات الاستبعاد من المرة الثانية

E

E - commerce	التجارة الإلكترونية
Education	التعليم
Educational institutions, scheduling	المؤسسات التعليمية، الجدولة
Effective store layout (table)	تخطيط المحل الفعال (جدول)
Ejected customers	الزبائن المطرودون
Elements of	عناصر
Emergencies	الطوارئ

مزايا إضافية للموظفين	Employee fringe benefits
أداء الموظفين	Employee performance
تقييم أداء الموظفين	Employee performance evaluations
أنواع الموظفين	Employee types
الموظفين	Employees, staff
الأوقاف	Endowments
لجنة تكافؤ فرص العمل	Equal Employment Opportunity Commission (EEOC)
قوانين تكافئ فرص العمل	Equal Opportunity Employment laws
تأسيس	Establishing
إنشاء نظام	Establishing system of
تقييم التخطيط المالي	Evaluating for financial planning
تخطيط الفعالية	Event - planning
الفعاليات	Events
الحقوق الحصرية	Exclusivity rights
النفقات وإعداد الميزانية	Expenditure, and budgeting
البطولات الموسعة	Extended tournaments

F

المنشآت	Facilities
مدير المنشآت	Facilities manager
جماهير، انظر الزبائن	Fans. See customers
الرسوم المالية	Fees
التحليل المالي	Financial analysis
المراقبة المالية الداخلية	Financial internal control
الإدارة المالية	Financial management

Financial plan (sample)	الخطة المالية (عينة)
Financial planning	التخطيط المالي
Financial preparing	إعداد المالية
Financial risk management	إدارة المخاطر المالية
Financial team	الفريق المالي
Financing	التمويل
First Horizon Park (Greensboro, NC)	فيرست هوريزن بارك (جرينسبورو،كارولاينا الشمالية)
Fishbone diagrams	مخططات هيكل السمكة
Food and beverage serving rights	حقوق تقديم الطعام والشراب
Food concession operations	عمليات امتياز الطعام
Forecasting	البث
Forecasting	التنبؤ
Forms development	وضع/ تطوير النماذج
Founding partners	الشركاء المؤسسون
Free agency	الوكالة الحرة
Frisco Soccer complex	مجمع فرسكو سوكر
Function of	الوظيفة
Funding. See revenue	التمويل، انظر الإيرادات

G

General sales tax	ضريبة المبيعات العامة
Gift, souvenir sales	مبيعات الهدايا، الهدايا التذكارية
Goals, in program development	الغايات، في وضع/ تطوير البرنامج
Governance described	الحوكمة بشكل تفصيلي
Grants	منح

عامل غرتزكي	Gretzky Factor
التظلم	Grievance
سياسات وإجراءات التظلم	Grievance policies, procedures
المبادئ التوجيهية	Guidelines

H

التحرش، الجنسي	Harassment, sexual
الضرائب الصعبة	Hard taxes
كتيب العناوين والسياسات والإجراءات	Headings, policies and procedures manual
المزايا الصحية	Health benefits
تقييمات المخاطر الصحية	Health hazard appraisals
استئجار	Hiring
الإيدز، مبادئ توجيهية لإدارته في مكان العمل	HIV/AIDS, guidelines for managing in workplace
ضرائب الفنادق	Hotel - motel taxes
مقاعد المنزل	House seats
إدارة الموارد البشرية	Human resource management
هايبس، جوليا آن	Hypes, Julia Ann

I

تحديد، تمييز	Identifying, differentiating
أنشطة التنفيذ	Implementation activities
تنفيذ السياسات والإجراءات	Implementing policies and procedures
المساهمات العينية	In - kind contributions
التدريب أثناء الخدمة	In - service training
في المنظمات	In organizations
في التخطيط الإستراتيجي	In strategic planning
في الولايات المتحدة (جدول)	In the U.S. (table)

Income tax	ضريبة الدخل
Independent contractors	المقاولون المستقلون
Ingredients, key abilities	المكونات، القدرات الرئيسية
Insurance	التأمين
Interactions with customers	التفاعل مع الزبائن
Internal auditing	التدقيق الداخلي
Internal control, financial management	الرقابة الداخلية، الإدارة المالية
Internal environments	البيئة الداخلية
International Association of Auditorium Managers (IAAM)	الرابطة الدولية لمديري القاعات
Internet, connecting with customers via	الإنترنت، الاتصال مع الزبائن من خلال

J

Jewell, Don	جويل، دون
Job descriptions	الوصف الوظيفي
Joe Robbie Stadium	أستاد جوي روبي

K

Kennedy, John F.,	كيندي، جون إف

L

Labor	العمل
Labor disputes (table)	نزاعات العمل (جدول)
Labor law	قانون العمل
Latecomer seats	مقاعد المتأخرين
Law enforcement	تطبيق القانون
Laws	القوانين
Leaders	القادة
Leadership	القيادة

Leadership Continuum	مواصلة القيادة
Leadership function	وظيفة القيادة
Leadership Grid	شبكة القيادة
Lear, Norman	لير، نورمان
Lease agreements	عقود الإيجار
Lexus loss	خسارة لكزس
Life - Cycle Theory	نظرية دورة الحياة
Life insurance packages	حزم التأمين على الحياة
Lincoln, Abraham	لنكولن إبراهام
Line organization	التنظيم الرأسي
Local, no planned special events	المحلية، الفعاليات الخاصة المنظمة
Long - term plans	الخطط طويلة المدى
Lucas Oil Stadium (Indianapolis)	ملعب لوكاس أويل (إنديانابوليس)
Luxury suites, seats	الأجنحة الفاخرة، المقاعد

M

Maintenance, housekeeping	الصيانة، إدارة الممتلكات
Management	الإدارة
Management function	وظيفة الإدارة
Managers	المدراء
Marketing	التسويق
Master plan (sample)	الخطة الرئيسية (عينة)
Media	الإعلام
Membership, and ticket sales	العضويات، وبيع التذاكر
Mercantile operations	العلميات التجارية

Merchandise revenue	إيرادات السلعة
Merchandising	ابراز السلعة للبيع
Miller, John J.,	ميلر، جون
Mission statements	بيانات الرسالة
Monitoring and evaluating	المراقبة والتقييم
Most Valuable Customers (MVCs)	أكثر الزبائن قيمة
Motivating, retaining, educating	التحفيز والاحتفاظ والتعليم

N

Naming rights	حقوق التسمية
National Association of College Concessionaires	الرابطة الوطنية لأصحاب الامتيازات الجامعية
National Association of Concessionaires (NAC)	الرابطة الوطنية لأصحاب الامتيازات
National Park (Wash. D.C.)	ناشيونال بارك (واشنطن دي سي)
Needs assessment surveys, reports	دراسات تقييم الحاجات، التقارير
Needs Assessments	تقييم الحاجات
Negligence, and risk management	الإهمال، وإدارة المخاطر
Networking	الشبكات
New York Mets & Yankees (NYC)	نيويورك ميتس ويانكيز
Nobel factor	عامل نوبل
Not - for - profit, accountability in	منظمات غير ربحية، المسائلة في
Numbering system policies and procedures manual	دليل إجراءات وسياسات نظام الترقيم

O

Objectives	الأهداف
Obstructed seats	المقاعد المعطلة
Of stadiums	للملاعب
On Becoming a Leader (Bennis)	لتكون قائدا (بينيس)

Operational plans	الخطط التشغيلية
Operations	العمليات
Operations manuals	أدلة العمليات
Organizational behavior, theory, culture	السلوك ، النظرية، والثقافة التنظيمية
Organizations	المنظمات
Organizing (management function)	تنظيم (وظيفة الإدارة)
Organizing Successful Tournaments (Byl)	تنظيم بطولات ناجحة (بيل)
Orientation for volunteers	توجيه المتطوعين
Osborn, Alexander F.,	أوسبورن، الكسندر ف
Outdoor Amusement Business Association (OABA)	الجمعية التجارية للتسلية الخلوية

P

Parking	مواقف
Party suites	أجنحة الحفلات
Payroll (concession operations)	جدول الرواتب (عمليات الامتياز)
Performance Goals, Objectives	غايات الأداء، أهدافه
Permits, event	التصاريح، الفعالية
Personal property taxes	ضرائب الممتلكات الشخصية
Personal seat licenses (PSLs)	تراخيص المقاعد الشخصية
Personal selling	البيع الشخصي
Personnel files	ملفات الموظفين
Personnel management system	نظام إدارة الموظفين
Personnel records	سجلات الموظفين
Pitfalls of	الأخطاء أو المزالق
Planned special event risks	مخاطر الفعالية الخاصة المخطط لها

Planned special events by communities	الفعاليات الخاصة المنظمة عن طريق المجتمعات
Planning	التخطيط
Player taxes	ضرائب اللاعبين
Policies	سياسات
Policies and procedures manuals	دليل السياسات والإجراءات
Policies and procedures manuals content and structure of	محتوى وهيكل أدلة السياسات والإجراءات
Policies and procedures' compliance	سياسات وإجراءات الامتثال
Policy - based	القائمة على السياسة
Policy - based management	الإدارة القائمة على السياسة
Predicting flow	التنبؤ بالتدفق النقدي
Premise	المقدمة المنطقية
Premium seating	المقاعد الاستثنائية
Preparing financial plan	إعداد الخطة المالية
Preventing unsuccessful	منع الفعاليات الخاصة الغير الناجحة
Printing of tickets	طباعة التذاكر
Private equity investment	الاستثمارات في الاسهم الخاصة
Private funding sources	مصادر التمويل الخاصة
Private, joint - private funding	الخاص، التمويل المشترك - الخاص
Problems, dealing with complaints	المشاكل، التعامل مع الشكاوى
Procedures	الإجراءات
Process overview	النظرة العامة للعملية
Process steps	خطوات العملية
Processing bills of sale	عمل فواتير بيع
Professional organizations, and program development	المنظمات الاحترافية، ووضع/ تطوير البرنامج

Professional player associations (table)	جمعيات اللاعبين المحترفين (جدول)
Professional sports	الرياضات الاحترافية
Professional venue, by total value	الملاعب الاحترافية، من خلال القيمة الإجمالية
Professional. See professional sports	الاحترافية، انظر الرياضات الاحترافية
Profit	الربح
Profit planning	تخطيط الأرباح
Program development	وضع / تطوير برنامج
Project finance	تمويل المشروع
Promotion	الترويج
Property tax abatements	تخفيضات ضريبة الممتلكات
Property taxes	ضرائب الممتلكات
Public Assembly Facilities Planning and Management (Jewell)	تخطيط وإدارة منشآت الجمعية العامة (جويل)
Public liability, and risk management	المسؤولية العامة وإدارة المخاطر
Public relations	العلاقات العامة
Public revenue streams	مصادر/ إيرادات الدخل العامة
Public speaking	الخطابة العامة
Public streams	الإيرادات العامة
Publicity, effective	الدعاية، الفعالة
Pygmalion effect	تأثير باجماليون

R

Real estate taxes	ضرائب العقارات
Reasons customers don't renew season	أسباب عدم تجديد الزبائن للموسم
Reasons for fan loss	أسباب فقدان الجماهير
Reasons for not renewing season tickets	أسباب عدم تجديد التذاكر الموسمية

Recognizing	التقدير
Recognizing volunteers	تقدير المتطوعين
Recruiting	التجنيد/ الجذب/ التوظيف
Recruitment and retention	التوظيف، الاستبقاء
Regional planned program	البرامج الإقليمية المنظمة
Regional planned special events program	برنامج الفعاليات الخاصة المنظمة الإقليمية
Representation businesses	أعمال التمثيل
Responsibility	المسؤولية
Rest estate gifts	الهبات/ المنح العقارية المتبقية
Restaurant rights	حقوق المطعم
Restaurants taxes	ضرائب المطعم
Retail operations	عمليات بيع التجزئة
Retail partners	شركاء بيع التجزئة
Retail stores	محلات بيع التجزئة
Retaining customers (fans)	الاحتفاظ بالزبائن (المشجعين)
Return on assets (ROA)	عوائد الأصول
Return on investment (ROI)	عوائد الاستثمار
Revenue sources, expenditures, capital budgeting	مصادر/ إيرادات الدخل، المصروفات، ميزانية رأس المال
Rights	الحقوق
Risk - management committees	لجان إدارة المخاطر
Risk - management programs	برامج إدارة المخاطر
Risk assessment	تقييم المخاطر
Risk categories	فئات المخاطر
Rogers, Steve	روجيرز، ستيف

بطولات جولة وربين	Round - robin tournaments
رشنج، جاري	Rushing, Gary

S

السلامة	Safety
سقف الراتب	Salary caps
المبيعات	Sales
عينة	Sample
توماس، سوير.هـ،	Sawyer, Thomas H.,
الجداول	Schedules
شواب، لين	Schwabe, Lynne
موسم التذاكر، الأسباب وراء عدم تجديد الزبائن	Season tickets, reasons customers don't renew
الموظفون الموسميون	Seasonal employees
الأوراق المالية	Securities
البحث عن وكالة	Seeking agency
الاختيار للإعلانات	Selecting for advertising
اختيار وسائل الإعلام	Selecting media for
القوائم المرجعية للتقييم الذاتي	Self - assessment checklists
التعبير عن الذات، والقيادة	Self - expression, and leadership
نظرية القائد – الخادم	Servant - Leaders theory
حقوق تقديم الخدمة	Serving rights
سياسات التحرش الجنسي	Sexual harassment policies
عدائية جنسية	Sexually hostile
التمويل قصير المدى	Short - term financing
الخطط قصيرة المدى	Short - term plans

Signage	اللافتات/ اللوحات الإرشادية
Sin taxes	ضرائب المواد الضارة
Single - elimination tournaments	بطولات استبعاد المغلوب من المرة الأولى
Single - use plans	الخطط ذات الاستخدام الواحد
Situational analyses	التحليلات الظرفية
Skyboxes	الغرف الخاصة/ الأجنحة الفاخرة
Sources, and budgeting	المصادر، ووضع الميزانية
Souvenir sales	مبيعات الهدايا التذكارية
Speaking, public	العامة، الخطابة
Special bonding authorities	سلطات إصدار السندات الخاصة
Special event implementation plans	خطط تنفيذ الفعالية الخاصة
Special event operations	عمليات الفعالية الخاصة
Special event programs	برامج الفعالية الخاصة
Specialization	التخصصية
Speech preparation	إعداد الخطاب
Sponsorship	الرعاية
Sports agents	الوكلاء الرياضيون
Sports law firms	مكاتب المحاماة الرياضية
Sports programs	البرامج الرياضية
Stadiums	الأستاد
Staffing Retail Stores	تعيين موظفين محلات بيع التجزئة
Standing plans	الخطط الدائمة
Steps for successful	خطوات ناجحة
Store (retail) design	تصميم محل بيع التجزئة

تصميم المحل	Store design
التخطيط الإستراتيجي	Strategic planning
الدور الإستراتيجي	Strategic role of
سترات تكس	StratTix
الإضرابات وإغلاق العمل	Strikes, lockouts
قائمة محتويات مقترحة	Suggested table of contents for
الإشراف على المتطوعين	Supervision volunteers
دعم الفعاليات الخاصة	Supporting special events
الدراسات المسحية	Surveys
سوات (نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات) رسومات بيانية	SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats) charts

T

بيئة المهام	Task environments
الضرائب	Taxes
الفرق	Teams
التكنولوجيا	Technologies
الفصل من العمل	Termination
السرقة	Theft
مواضيع، الإعلان	Themes, advertising
نظريات القيادة	Theories of leadership
نظرية إكس، واي، زي (القيادة)	Theory X, Y, Z (leadership)
التذاكر	Tickets
نصائح للكتابة، (جدول)	Tips for writing (table)
أفضل شركات الإعلانات	Top advertisers

Tourist development taxes	ضرائب تطوير السياحة
Tournament Pro (software)	برنامج البطولات (برمجيات)
Tournament Scheduling: The Easy Way (Gunsten)	جدولة البطولات: الطريق السهل(جونستين)
Traits theories of leadership	النظريات الخصائصية في القيادة
Transactional theories of leadership	النظريات الإجرائية في القيادة
Transactions	المعاملات
Transportation	النقل
Trouble seats	مقاعد الأزمة
Trusts	الأمانات
Types of tickets	طباعة، وأنواع التذاكر

U

Unfair labor practices	ممارسات العمل غير العادلة
Uniform Athlete Agent Act (UAAA)	قانون الوكيل الرياضي الموحد
Unions	النقابات/ الاتحادات
User participation patterns, and needs assessments	أنماط مشاركة المستخدم وتقييم الحاجات
Usher seats	مقاعد المرشدين

V

Vending machines	ماكينات البيع
Vendor equity	نسبة البائع
Vendors (table)	الباعة (جدول)
Venue naming rights, by total value (table)	حقوق تسمية المنشآت، بالقيمة الإجمالية (جدول)
Venue transportation management plan development	نشر خطة إدارة النقل للموقع
Violence involving event patrons	العنف بين زبائن/ عملاء الفعالية
VIP seats	مقاعد كبار الشخصيات
Vision statements	بيانات الرؤية

الوصف الوظيفي للمتطوعين	Volunteer job descriptions
المتطوعون	Volunteers

W

سوق الوول - مارت	Wal - Mart
وضع/ تطوير المواقع الإلكترونية	Web sites, developing
صالة ويلز فارجو (ديس موينس)	Wells Fargo Arena (Des Moines)
واي - فاي، والامتيازات	Wi Fi, and concessions
للأهداف	With objectives
كتابة	Writing
كتابة البيانات الصحفية	Writing Press Releases

كشاف الموضوعات

ج

ح

خ

ن